



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

Institut Supérieur de
Comptabilité, de Banque et de
Finance

Master Professionnel en
Comptabilité et Gestion Financière
(MPCGF)

Promotion 4
(2009-2011)

Mémoire de fin d'étude

THEME

**DIAGNOSTIC DU DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES
RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS
D'OCTROI DE CREDIT : CAS de la Caisse Nationale
de Crédit Agricole du SENEGAL (CNCAS)**

Présenté par :

Mlle NDAO Ndeye Faly

Professeur :

M. LOKOSSOU Hugues Oscar
Contrôleur de Gestion
Enseignant associé au CESAG

Octobre 2011

Dédicaces

A mes parents qui ont toujours éclairé mon chemin, qui ont cru en moi et m'ont apporté soutien, prières, conseils et les multiples sacrifices qu'ils ont consentis tout au long de mon cursus académique.

A mes frères pour tout l'amour, les encouragements et le soutien moral qu'ils m'ont apportés.

A mes tantes, oncles et grands-mères pour leur soutien inconditionnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Au terme de ce travail, je tiens à exprimer mes vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué au bon déroulement et à la réalisation de ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent particulièrement à :

- Monsieur Hugues Oscar LOKOSSOU, notre Directeur de mémoire qui nous a accordé de son temps dans le but de nous orienter et de partager avec nous ses précieux conseils pour la rédaction de ce mémoire.
- Monsieur Maguatte THIAM, Directeur des Opérations, des Engagements et du Risque de la CNCAS, qui malgré ses occupations a trouvé du temps pour m'orienter et mettre à ma disposition les moyens nécessaires pour la réalisation de notre mémoire.
- Monsieur Moussa Séné, Chef Direction des Ressources Humaines de la CNCAS.
- Monsieur Eric Diéme, pour l'encadrement technique lors de mon stage à la CNCAS et pour m'avoir guidée, encouragée et conseillée pendant toute la période de ce stage. Je tiens à mentionner le plaisir que j'ai eu à travailler avec lui.
- Au personnel de la Direction des Opérations, des Engagements et du Risque pour leur accueil, leur conseil et leur soutien pour l'aboutissement de ce mémoire.
- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance pour ses conseils avisés tout au long de la formation ;
- le corps professoral du CESAG pour les enseignements de qualité reçus ;
- La promotion de MPCGF 2/soir et à la première promotion de licence du CESAG que j'ai eu le plaisir de côtoyer pendant cette période de formation, la solidarité et pour les grands moments que nous avons partagés tout au long de notre formation, et les liens d'amitié qui y sont nés ;
- Mes ami (e) s pour tout le soutien moral, et les conseils qu'ils m'ont apportés.

Liste sigles et abréviation

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CAAR : Critère d'Acceptation des Actifs Risqués

CA : Conseil d'Administration

CAC : Commissaires aux Comptes

CD : Comité de Crédit

CEDEAO : Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CER : risque de Contrepartie, risque d'Exposition, risque de Récupération

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CNCAS : Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

DACR : Directeur Adjoint du Crédit et Réseau

DCR : Directeur du Crédit et Réseau

DER : Direction des Engagements et du Risques

DOER : Direction des Opérations, Engagements et du Risque

IIA : Institute of Internal Auditors

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PMI : Petites et Moyennes Industries

TFfa : Tableau des Forces et Faiblesses

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UMOA : Union Monétaire Ouest Africaine

Liste des figures et tableaux

Figures :

Figure 1. Champ du risque bancaire.....	21
Figure 2 : Modèle d'analyse.....	61
Figure 3 : Répartition capital social Crédit Agricole	72

Tableaux

Tableau 1 : Contenu du rapport d'étude sur un crédit.....	17
Tableau 2 : Récapitulatif processus d'octroi de crédit	18
Tableau 3 : impact de la variation de taux	25
Tableau 4 : les piliers de Bâle II.....	30
Tableau 5 : Risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit	34
Tableau 6 : Evolution résultat 2009/2010.....	71
Tableau 7 : Risques opérationnels liés au processus de crédit du CNCAS	91
Tableau 8 : Echelle de cotation de probabilité de survenance	92
Tableau 9 : Probabilité de survenance des risques identifiés	93
Tableau 10 : Echelle des impacts	93
Tableau 11 : Impact des risques identifiés	94
Tableau 12 : Cotation des risques identifiés	95
Tableau 13 : Récapitulatif des conclusions sur le dispositif de maîtrise des risques liés au processus d'octroi de crédit.....	96

Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme générale de la banque	105
Annexe 2 : Organigramme Direction des Opérations des Engagements des Risques	106
Annexe 3 : Grille d'analyse des taches du processus d'octroi de crédit	107
Annexe 4 : Flow chart.....	108
Annexe 5 : Questionnaire de contrôle interne	109
Annexe 6 : Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes	122
Annexe 7 : Test de conformité et de permanence.....	124
Annexe 8 : Tableau Comparatif des Ratios Prudentiels de la CNCAS	125
Annexe 9 : Ligne de métiers bancaire et leur coefficient de pondération β	126

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
Liste sigles et abréviation	III
Liste des figures et tableaux	IV
Liste des annexes	V
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	8
INTRODUCTION PREMIERE PARTIE	9
CHAPITRE 1 : LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT ET LE RISQUE OPERATIONNEL	10
1.1 LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT	11
1.1.1 NOTION DE CREDIT	11
1.1.1 L'OCTROI DE CREDIT	12
1.1.2 LES DIVERS TYPES DE CREDIT	12
1.1.2.1 Les crédits aux particuliers	12
1.1.2.2 Les crédits aux entreprises	13
1.1.2.2.1 Crédit de financement	13
1.1.2.2.2 Crédit d'exploitation	13
1.1.2.3 Les garanties associées au crédit	14
1.1.2.4 Les étapes du processus d'octroi de crédit	14
1.1.2.4.1 La prévision des octrois de crédit	15
1.1.2.4.2 La sélection des clients	15
1.1.2.4.3 Entretien avec le client	15

1.1.2.4.4	Etude du dossier de prêt	16
1.1.2.4.5	Tableau d'amortissement du crédit	17
1.1.2.4.1	La signature de la convention de crédit	17
1.1.2.4.2	La mise en place du crédit	18
1.1.2.5	Les intervenants du processus	18
1.2	LA NOTION DE RISQUE	19
1.2.1	LE RISQUE	19
1.2.2	TYPLOGIE DES RISQUES BANCAIRES	20
1.2.2.1	Le risque de crédit	22
1.2.2.1.1	Risque de contrepartie	23
1.2.2.1.2	Risque d'exposition	23
1.2.2.1.3	Risque de récupération	23
1.2.2.2	Le risque de marché	24
1.2.2.2.1	Le risque de taux	25
1.2.2.2.2	Le risque de change	26
1.2.2.3	Le risque opérationnel	27
1.3	LES RISQUES OPERATIONNELS SELON BALE II	29
1.3.1	LE PILIER 1 : L'ADEQUATION DES FONDS PROPRES	30
1.3.1.1	L'approche de base BIA (Basic Indicator Approach)	31
1.3.1.2	L'approche standard SA (Standardised Approach)	31
1.3.1.3	Method AMA (Advanced Measurement Approches)	31
1.3.2	LE PILIER 2 : LE PROCESSUS DE SUPERVISION	32
1.3.3	PILIER 3 : LA DISCIPLINE DES MARCHES	32
1.4	LES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT	33
CONCLUSION CHAPITRE 1		37
CHAPITRE 2 : DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS		38
2.1	OBJECTIF DE LA MISE EN PLACE DU DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES	38
2.2	DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES	41
2.3	ORGANISATION DU DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES	44
2.4	GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS DANS LA ZONE UMOA	46
2.4.1	LA COUVERTURE DES RISQUES	47

2.4.2	DETERMINATION DES FONDS PROPRES -----	48
2.5	PILOTAGE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT -	48
2.5.1	L'IDENTIFICATION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT -----	48
2.5.1.1	Cartographie des risques du processus -----	49
2.5.1.2	Tableau d'identification des risques du processus -----	50
2.5.2	L'EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT -- -----	51
2.5.3	SUIVI DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AUX PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT -----	52
2.5.3.1	L'approche bottom-up -----	52
2.5.3.2	L'approche top-down -----	54
2.6	LES SAINES PRATIQUES DE GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS -----	54
2.6.1	ÉLABORATION D'UN ENVIRONNEMENT ADEQUAT POUR LA GESTION DU RISQUE -----	55
2.6.2	GESTION DU RISQUE : IDENTIFICATION, EVALUATION, SUIVI ET MAITRISE/ATTENUATION DU RISQUE -----	55
2.7	LE DIAGNOSTIC D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT -----	56
2.7.1	OBJECTIFS DU DIAGNOSTIC DU DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES -----	56
2.7.2	L'APPRECIATION DU DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES -----	57
2.7.3	L'EVALUATION DES PROCEDURES D'OCTROI DU CREDIT -----	58
	<u>CONCLUSION CHAPITRE 2 -----</u>	<u>59</u>
	<u>CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE -----</u>	<u>60</u>
3.1	MODELE D'ANALYSE -----	60
3.2	OUTILS COLLECTE DE DONNEES -----	62
3.2.1	LES OUTILS D'INTERROGATION -----	62
3.2.1.1	Le questionnaire -----	62
3.2.1.2	Les interviews -----	62
3.2.2	LES OUTILS DE DESCRIPTION -----	62
3.2.2.1	L'observation physique -----	63
3.2.2.2	L'analyse documentaire -----	63
3.2.2.3	Etablissement d'organigramme fonctionnel & grille d'analyse des tâches -----	63

3.2.2.4	Diagramme de circulation (flow chart) (annexe 4) -----	63
3.2.2.5	Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes (TF fa) -----	64
3.2.2.6	Test de conformité -----	64
CONCLUSION CHAPITRE 3 -----		65
CONCLUSION PREMIERE PARTIE -----		66
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE -----		67
INTRODUCTION DEUXIEME PARTIE -----		68
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA CAISSE NATIONALE DE CREDIT AGRICOLE DU SENEGAL -----		69
4.1	HISTORIQUE -----	69
4.2	EVOLUTION DU CREDIT AGRICOLE -----	70
4.3	REPARTITION DU CAPITAL -----	71
4.4	ORGANISATION DU CREDIT AGRICOLE -----	72
4.4.1	L'ORGANISATION INSTITUTIONNELLE -----	72
4.4.1.1	L'Assemblée Générale des Actionnaires -----	72
4.4.1.2	Le Conseil d'Administration -----	73
4.4.1.3	La Direction Générale -----	73
4.4.2	L'ORGANISATION TECHNIQUE -----	73
4.4.2.1	L'organigramme de la CNCAS (cf. organigramme Annexes 1 et 2) -----	73
4.4.2.2	Présentation par centre de responsabilités -----	73
4.5	LA DIRECTION DES OPERATIONS, ENGAGEMENTS ET RISQUE (DOER) -----	75
4.6	TYPLOGIE DES FINANCEMENTS DU CREDIT AGRICOLE -----	76
4.6.1	AUX PARTICULIERS -----	76
4.6.2	AUX ENTREPRISES ET PROFESSIONNELS -----	76
4.6.3	FINANCEMENT DE L'AGRICULTURE, DE LA PECHE, DE L'ELEVAGE ET DE L'ARTISANAT --	77
CONCLUSION CHAPITRE 4 -----		78

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AU CREDIT AGRICOLE ET LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AFFERENTS-----79

5.1	LES BASES D'OCTROI DE CREDIT A LA CNCAS-----	79
5.2	LE DISPOSITIF DE FINANCEMENT DE LA PRODUCTION AGRICOLE -----	80
5.3	DESCRIPTION DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT -----	81
5.3.1	LES INSTANCES DE DECISION ET POUVOIRS -----	81
5.3.2	LES INTERVENANTS DU PROCESSUS-----	81
5.3.2.1	Les chargés de clientèle -----	81
5.3.2.2	Chef d'agence du réseau Dakar -----	82
5.3.2.3	Directeur du Crédit et du Réseau (DCR) et Directeur Adjoint du Crédit et du Réseau (DACR) 82	
5.3.2.4	Direction Générale -----	82
5.3.2.5	Engagement et risque -----	82
5.3.3	LES DIFFERENTES ETAPES DU PROCESSUS-----	82
5.3.3.1	Réception des demandes au niveau du siège -----	83
5.3.3.2	Réception au niveau de l'agence de Dakar -----	83
5.3.3.3	L'étude de dossier -----	83
5.3.3.4	Processus de décision -----	84
5.3.3.5	Les garanties -----	85
5.3.3.5.1	Les garanties usuelles Elles représentent celles que tous les dossiers doivent comporter :-----	85
5.3.3.5.2	Les garanties spécifiques-----	85
5.3.3.6	La mise en place -----	85
5.4	DISPOSITIF MIS EN PLACE PAR LE CREDIT AGRICOLE -----	85
5.4.1	LA GESTION DU RISQUE OPERATIONNEL LIE AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT -----	86
5.4.2	L'IDENTIFICATION, L'EVALUATION ET LE SUIVIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT A LA CNCAS -----	87
<u>CONCLUSION CHAPITRE 5 -----</u>		<u>89</u>

CHAPITRE 6 : DIAGNOSTIC DU DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT -----90

6.1 IDENTIFICATION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS -----	90
6.1.1 PROBABILITE DE SURVENANCE ET IMPACT DES RISQUES IDENTIFIES -----	92
6.1.1.1 Probabilité de survenance -----	92
6.1.2 COTATION DES RISQUES IDENTIFIES -----	94
6.2 DIAGNOSTIC DU DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUE -----	95
6.2.1 QUALITE DU DISPOSITIF MISE EN PLACE PAR LA CNCAS -----	96
6.2.2 RECOMMANDATIONS -----	98
6.2.2.1 A la direction Générale -----	98
6.2.2.2 A la DOER -----	99
6.2.2.3 Agence de Dakar et les chargés de clientèle-----	99
<u>CONCLUSION CHAPITRE 6</u> -----	100
<u>CONCLUSION DEUXIEME PARTIE</u> -----	101
<u>CONCLUSION GENERALE</u> -----	102
<u>ANNEXES</u> -----	104
<u>BIBLIOGRAPHIE</u> -----	127

INTRODUCTION GENERALE

La gestion des risques bancaires est une problématique d'actualité, ceci n'est pas le fruit du hasard, mais une simple conséquence des problèmes économiques importants que soulève la question, ayant abouti dans certains cas à des situations dramatiques. Les pertes importantes qu'ont subi des banques et autres établissements financiers dans leurs activités de trading, jusqu'à toucher les simples épargnants en sont la parfaite illustration. L'affaire MADOFF qui a ébranlé l'économie mondiale, les activités de Jérôme KERVIEL avec la Société Générale, et tout récemment l'affaire UBS, pour n'en citer que celles-là qui en sont des exemples significatifs.

Il est évident que dans ces conditions, les banques ne peuvent plus se contenter pour leur gestion de s'appuyer sur une approche globale de gestion des risques bancaires, un pilotage fin devient alors vital. En effet, la solidité et la santé de tout organisme financier est une responsabilité qui incombe en premier lieu au management de la banque, il n'y a aucun système spécifique de surveillance bancaire qui puisse remplacer une gestion saine et efficace d'une banque.

La gestion des risques passe désormais par une implication plus importante de tous les acteurs de la banque, allant des agents, aux managers ainsi qu'au conseil d'administration avec des choix d'outils pertinents, les mieux adaptés au contexte et au profil de risque de l'établissement bancaire. S'il est vrai que le contrôle bancaire comporte des coûts élevés, il est juste de dire qu'un contrôle insuffisant coûte encore plus cher.

La problématique de la gestion des risques apparaît donc comme une donnée omniprésente et essentielle dans l'appréciation de la qualité des établissements de crédit. Selon le comité de Bâle, les banques doivent se doter de procédures adéquates pour identifier, suivre et contrôler les risques liés à l'activité de l'entreprise. Suivant toujours les objectifs du comité, les nouvelles normes de Bâle II exigent une allocation de fonds propres à la couverture contre les risques de crédit, les risques de marché, et les risques opérationnels mais prônent aussi un dispositif de gestion des risques opérationnels.

Le risque opérationnel est devenu une menace qui préoccupe l'ensemble des acteurs des services financiers dans la plupart des pays du monde.

Cette préoccupation provient de l'émergence d'exigences réglementaires qui poussent les sociétés de services financiers à accroître de manière considérable l'effort de gestion de toutes les formes de risque.

Les banques africaines ne sont pas insensibles à l'intérêt porté sur la gestion des risques. Avec les nombreuses mutations financières et socio-économiques que connaît la zone UEMOA les services bancaires ont plus que besoin de maîtriser tous les types d'aléas qui peuvent survenir.

Les banques de la zone UEMOA s'alignent de plus en plus derrière les normes de Bâle pour mieux appréhender les risques bancaires. L'adoption des nouvelles normes, Bâle II, serait dès lors un défi et une source de garantie pour les banques de la zone, qui en sont toujours à Bâle I. Elle permettrait à ces dernières de renforcer leur gouvernance, leur gestion et leur maîtrise des risques, afin d'augmenter la confiance des épargnants, des investisseurs et de stimuler dans la même lignée le taux de bancarisation de la zone qui est présentement à moins de 5%¹.

Un environnement risqué n'est guère favorable à la stimulation de la bancarisation ainsi qu'à l'attraction de nouveaux épargnants dont les dépôts constituent le principal apport des octrois de crédits, qui constituent l'une des principales activités bancaires. Dès lors les banques se doivent de sécuriser leurs transactions et garantir la gestion opérationnelle d'octroi de crédit. C'est face à cette situation que les Institutions régulatrices et bancaires ont mis en place des dispositifs permettant d'identifier, de mesurer et de contrôler les risques opérationnels liés aux crédits.

Comme la plupart des banques de la zone de l'UEMOA, la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS) reste confrontée au même dilemme que ses consœurs de la sous-région : la minimisation des risques afférents à leurs activités dans un contexte socioéconomique évoluant et face à une forte concurrence bancaire.

Créée par l'Etat sénégalais et d'autres partenaires nationaux et étrangers, la CNCAS a comme mission principale la promotion des activités économiques, par la prise en charge du financement des activités rurales du secteur économique, grâce à une distribution efficace du crédit, la mobilisation de l'épargne ainsi que les activités bancaires universelles.

Devenu la première institution de financement du monde rural au Sénégal, le Crédit Agricole évoluait jusqu'à récemment avec une gestion minimale voire même inexistante des risques opérationnels auxquels il pouvait être confronté.

Depuis sa création il n'y avait pas un service chargé de l'identification et de la gestion des risques qui pouvaient survenir, voire menacer l'image ou la continuité de l'exploitation.

¹ <http://www.intin-news.com/article/3266/zone-uemoa-reforme-et-concentration-systeme-bancaire-attendues-selon-standard-poor%E2%80%99s>

Victime d'un détournement portant sur un montant d'environ 370 millions de Franc CFA lors de la campagne agricole de 2009, la gestion globale des risques opérationnels est devenue dès lors pour la CNCAS un souci de bonne gestion.

Ainsi en début d'exercice 2011, le Crédit Agricole s'est doté d'un service de gestion de risque, lui-même rattaché à celui des engagements de crédit qui est dans sa phase de mise en place et d'optimisation des procédures de crédit. Il est donc primordiale pour la CNCAS de prendre en compte toute l'étendue des risques opérationnels liés aux processus d'octroi de crédit, à travers une démarche logique et cohérente qui permettra de constituer une cartographie des risques, de déterminer un système pour leur meilleure maîtrise et leur meilleure gestion.

Une gestion approximative des risques opérationnels constitue une source de menaces pour l'image et la continuité d'exploitation de toute entreprise. La tendance ne doit plus consister à attendre la réalisation du risque, pour en délimiter les responsabilités et essayer de limiter les préjudices. La meilleure gestion restant pour une entité de se donner les moyens pour une prévention active qui aurait pour but de prévoir, et de détecter les risques. Cela passe par la mise en place d'un dispositif performant en phase avec le mode de fonctionnement et la stratégie de la banque.

Le diagnostic du dispositif permettrait ainsi de savoir jusqu'à quelle mesure les risques qui peuvent survenir sont pris en compte. Ce diagnostic ne peut se faire sans établir au préalable un cadre systématique permettant de capturer les facteurs de risque et les relations entre eux, d'évaluer les expositions au risque avec leur incidences à l'échelle de l'entreprise.

De ce fait, tous les événements qui ont un impact sur le déroulement normal des processus d'octroi de crédit, et qui peuvent générer des pertes financières ou une dégradation de l'image de la banque doivent pouvoir être identifiés et maîtrisés.

Bâle II identifie les conséquences de la survenance de ces risques en cas d'une mauvaise maîtrise du dispositif de gestion des risques opérationnels comme étant :

- la fraude interne impliquant au moins un membre de l'entreprise ;
- la fraude externe ;
- l'insuffisance des pratiques internes concernant les ressources humaines ;

- les clients, produits et pratiques commerciales : manquement, délibéré ou non, à une obligation professionnelle envers un client, à la nature ou aux caractéristiques d'un produit ;
- l'interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes ;
- le dysfonctionnement des processus de traitement d'exécution, passation d'ordre, livraison, gestion des processus intégrant les relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs.

Les risques opérationnels peuvent survenir seuls ou bien être associés à d'autres types risques bancaires. La nature de ces risques et leurs liens sont parfois difficiles à distinguer, cette situation peut conduire à la classification incorrecte d'un événement de perte.

Cependant des solutions doivent être trouvées pour rendre efficace et performante la gestion de ces risques en passant par une identification de tous les risques rattachés au processus de crédit, un établissement d'une cartographie de ces risques, une évaluation de leur nature et probabilité de survenance, et voir si ces risques sont intervenus dans le passé et quelle en était la portée.

Un pilotage des risques peut se faire avec l'établissement d'un tableau de bord, qui représente un outil incontournable pour une bonne politique de maîtrise des risques, et dont l'utilité sera de servir d'outil de mesure et de diagnostic. Il permettra :

- d'avoir une vision sur tous les risques aux différents niveaux du processus d'octroi de crédit ;
- d'appréhender la nature et l'ampleur des risques encourus ;
- de s'assurer de l'adéquation des dispositifs de gestion des risques opérationnels avec le profil de risque et le plan d'activité des octrois de crédit;
- d'effectuer les arbitrages nécessaires pour limiter, voir couvrir les risques ;
- de piloter les actions préventives, correctives et leur état d'avancement.

La mise en place du dispositif rejoint rapidement la gestion au quotidien, puis le pilotage global du risque. La pertinence de l'adoption d'un tableau de bord, comme solution optimum, qui allie la stratégie adoptée, à la bonne maîtrise des risques est évidente.

Cependant ce tableau ne peut se faire sans avoir établi au préalable une cartographie des risques qui peuvent survenir.

La principale activité de la banque étant l'octroi de crédit, une bonne gestion de cette activité n'est possible qu'avec la combinaison d'un personnel qualifié, d'une technologie en adéquation avec les connaissances du personnel, et d'un système juridique capable de veiller sur le bon déroulement de la mise en place des contrats entre la banque et les tiers.

Nulle activité n'est à l'abri du risque et sa prise en compte est indispensable, de même l'octroi de crédit, partant de la décision d'ouverture d'un dossier de crédit jusqu'à son échéance final nécessite des procédures d'assurance performante, une technologie adaptée et adéquate. Ces procédures et technologies qui représentent la partie opérationnelle de la mise en place du crédit ne sont pas sans faille et la mise en place d'un bon système de gestion de risques opérationnels inhérents constitue une garantie pour la banque.

Pour faire face à cette amplification des risques, il y a nécessité d'une amélioration du dispositif des maîtrises des risques avec un dispositif actif pouvant permettre de détecter et de les prévenir. Mais le principal défi est de pouvoir répondre à la question : quelle est la qualité du dispositif mis en place pour une bonne maîtrise des risques opérationnels ayant trait au processus d'octroi de crédit ?

La réponse à cette interrogation doit passer par :

- une identification des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit ;
- une étude du dispositif mis en place par le Crédit Agricole ;
- et la détermination des forces et faiblesses de ce dispositif.

Les dysfonctionnements, qui émanent principalement de défaillances humaines, technologiques, juridiques, inadaptation ou liées à des facteurs externes de l'entité, peuvent constituer une entrave à la continuité de l'exploitation bancaire.

Ainsi, nous avons jugé opportun de nous intéresser au « Diagnostic du dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit à la CNCAS ».

L'objectif principal de ce mémoire est de diagnostiquer la capacité de maîtrise du dispositif en place, et les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- maîtriser le risque opérationnel lié au crédit selon Bâle 2 et les normes réglementaire de la zone UMOA ;

- étudier les méthodologies du diagnostic de maîtrise de ce risque ;
- décrire le dispositif, identifier ses forces et faiblesses.

Les recherches, pour répondre aux différentes questions qui ont été soulevées sur les risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit, ne couvrent que le siège de la CNCAS et l'Agence principale de Dakar.

L'intérêt de notre recherche sur cette étude consistera pour :

- **La CNCAS**, d'avoir une vision claire des risques opérationnels auxquels elle est exposée dans son activité d'octroi de crédit. Notre diagnostic de leur dispositif leur permettra d'identifier les forces et faiblesses de leur dispositif, leur permettra de voir si ce dispositif recouvre tous les risques pouvant survenir.
- **Nous même** cette étude sera l'occasion pour nous d'améliorer nos connaissances sur les risques opérationnels et leur gestion.

Notre travail sera composé de deux parties :

- La première partie concernera le cadre théorique de l'étude, et traitera de la notion de risques opérationnels, du processus d'octroi de crédit, ainsi que du dispositif de maîtrise des risques opérationnels.

La deuxième partie sera consacrée au cadre pratique et permettra d'avoir une vision sur les risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit au sein de la banque. Ainsi que des procédures mises en place pour leur bonne maîtrise.

PREMIERE PARTIE : Cadre théorique

Introduction première partie

L'activité bancaire est un métier à risque. Toutes les prises de décisions sont accompagnées de prises de risque, l'un ne peut aller sans l'autre comme dit MATHIEU Michel (1995), « Le risque c'est comme les parapets d'un pont, ça ne fait pas avancer, mais ça empêche de tomber ».

Les institutions financières doivent prendre toutes les dispositions pour maîtriser ses risques qui peuvent affecter leur survie, leur rentabilité, ainsi que leur fonds propres. Ainsi une bonne gestion des risques constitue un impératif pour toute entité qui gère des fonds émanant des épargnants et autres intervenants du système bancaire.

Cette gestion permet une identification des risques susceptibles de se réaliser et entraîne alors la mise en place d'un système de contrôle interne adéquat pour y faire face.

Le domaine bancaire fait face à une multitude de risques, et les risques opérationnels sont de plus en plus abordés par l'ampleur des pertes qu'ils occasionnent. Ses risques sont intimement liés à l'organisation et aux différentes procédures de la banque. Toutes les communautés régionales s'accordent pour établir des normes et réglementations visant à exiger un niveau de contrôle et de maîtrise desdits risques, dans le but de sécuriser les dépôts et les fonds propres bancaires.

L'intérêt porté sur les risques opérationnels, nous a poussé à nous intéresser sur le dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés aux processus d'octroi de crédit au CNCAS.

Cette première partie de notre étude portera sur l'analyse de la notion de risques opérationnels dans le processus d'octroi de crédit, ainsi qu'au dispositif de maîtrise de ses risques. Elle comporte trois chapitres dont le premier est consacré au processus d'octroi de crédit et à la notion de risques opérationnels, le deuxième au dispositif de maîtrise des risques opérationnels y afférents et le troisième portera sur la méthodologie d'analyse choisie.

Chapitre 1 : LE PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT ET LE RISQUE OPERATIONNEL

L'activité principale d'une banque est l'octroi de crédit. L'octroi de crédit qui est d'après DUTALLIS (1963 :15), le fait de « faire confiance, mais également donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat, contre la promesse que le même bien ou, à défaut, son équivalent sera restitué au bout d'un délai précis, le plus souvent avec rémunération de ce service rendu ou du risque couru, risque de perte partielle ou totale que comporte la nature de ce service ».

Dans leurs activités, les banques se voient confrontées à une multitude de risques qui peuvent toucher tous leurs segments d'activité. En effet, l'activité bancaire est étroitement liée à la prise de risques, et ce à tous les niveaux des activités de la banque. Ces risques peuvent mettre en cause la survie de l'entité, sa compétitivité, sa situation financière, la qualité de ses services, ainsi que son image de marque.

A cet effet, il est important d'expliciter les 3 risques majeurs de l'activité bancaire, développés par le comité de Bâle à savoir :

- le risque de crédit ;
- le risque de marché ;
- et le risque opérationnel.

Il faut noter qu'il existe une forte connexion qui lie ces différents risques bancaires. Il est donc important de comprendre l'interaction qu'il y-a entre ces divers types de risque.

Pour ce, l'accent sera mis sur leurs liaisons, notamment sur l'impact qu'une défaillance opérationnelle pourrait avoir sur l'augmentation de la probabilité de réalisation des risques de crédit et de marché, ainsi que la possibilité de réalisation ces différents risques lors du processus de la mise en place du crédit bancaire.

1.1 Le processus d'octroi de crédit

L'octroi de crédit constitue une activité complexe et pouvant prendre diverses formes. Il est donc indispensable d'avoir une bonne connaissance de la notion de crédit et des différentes étapes de son octroi.

1.1.1 Notion de crédit

Pour les économistes, le crédit est une opération qui consiste pour un prêteur ou créancier à mettre à disposition d'un emprunteur ou débiteur, une certaine somme d'argent moyennant un engagement de remboursement à une date déterminée à l'avance. Les crédits bancaires sont accordés par des établissements de crédit aux particuliers, aux entreprises privées et publiques ainsi qu'aux collectivités locales. Sardi (2005 :761), le définit comme étant une opération par laquelle un prêteur (ou un créancier) remet une somme d'argent à un emprunteur (ou débiteur), avec engagement par ce dernier de restituer cette somme à une date convenue (échéance), augmentée des intérêts convenus.

Le crédit bancaire se concrétise par un contrat de prêt bancaire, par une ouverture de crédit ou par une autorisation de découvert. Ses crédits bancaires sont, suivant la taille du financement consenti par un établissement de crédit ou par un syndicat bancaire dans le cadre de crédits syndiqués qui permettent la mutualisation des risques.

A partir d'une certaine taille de l'entreprise, les banques s'organisent en pool bancaire. Le crédit bancaire est une forme de financement. Les formes alternatives de financement pour l'entreprise sont le crédit interentreprises et le financement de marché. Le financement peut se faire par ailleurs par le crédit-bail, l'affacturage, la location financière.

Le contrat de crédit prévoit les conditions de mise à disposition du crédit, de son remboursement et les intérêts qui doivent être payés.

Les banques fixent librement leurs taux. Les conditions de crédit dépendent de la solvabilité de l'emprunteur. Le taux d'intérêt est fonction du risque que représente la dette. Le taux peut être variable ou constant.

Le contrat de crédit comporte généralement, outre le paiement du taux d'intérêt, des frais divers (frais de dossier, assurance emprunteur par exemple) ainsi que des commissions.

Le contrat de crédit peut prévoir des garanties et sûretés (caution, hypothèque, etc.).

1.1.1 L'octroi de crédit

L'octroi de crédit, dans les institutions financières, est très normalisé. Plusieurs processus sont mis en place pour sécuriser cette activité et garantir les fonds que la banque met à la disposition du futur débiteur.

Le crédit peut revêtir plusieurs formes allant d'une facilité de caisse, à un crédit à long terme qui peut dépasser les dix ans. Face à la concurrence et le souci d'attirer une plus large clientèle, les banques offrent de plus en plus une gamme très variée de produits de crédit pour satisfaire les besoins de consommation de ces derniers et accroître leur rentabilité.

1.1.2 Les divers types de crédit

Les types de crédit bancaire peuvent se distinguer selon le critère retenu par l'analyste en l'occurrence : l'objet, la durée et les caractéristiques.

Selon l'objet on distingue :

- les crédits aux particuliers ;
- les crédits aux entreprises, qui se distinguent selon la durée et la forme.

1.1.2.1 *Les crédits aux particuliers*

Il existe plusieurs produits que la banque peut proposer à ses clients. Parmi ceux là on peut en distinguer de manière limitative :

- le crédit bail, c'est le crédit pour lequel une partie donne jouissance d'un bien à une autre qui paie ce bien périodiquement ; le crédit-bail comporte une option d'achat, qui peut être levée ou non, au terme du contrat.

Il s'agit :

- ✓ du leasing ;
 - ✓ de la location-vente.
- le crédit immobilier, ce type de crédit sert à financer un bien immobilier et prend la forme d'un :
 - ✓ prêt épargne logement (PEL) ;

✓ prêt habitat.

➤ Le crédit à la consommation, sert à acquérir un bien de consommation il peut prendre plusieurs formes comme :

- ✓ le crédit ou prêt affecté ;
- ✓ le prêt personnel, le taux qui est affecté à ce crédit est souvent élevé ;
- ✓ le crédit revolving.

1.1.2.2 *Les crédits aux entreprises*

Les crédits faits aux entreprises peuvent prendre diverses formes, et se caractérisent par rapport aux besoins de ces dernières. Le crédit à l'entreprise peut être un crédit de financement ou d'exploitation.

1.1.2.2.1 Crédit de financement

Ce type de crédit revêt généralement la forme de prêt d'équipement accordé aux entreprises.

- les crédits à moyen terme ;
- les crédits à long terme ;
- le crédit-bail ;
- les crédits documentaires (pour les exportations) ;
- etc....

1.1.2.2.2 Crédit d'exploitation

Encore appelé crédit de fonctionnement, le crédit d'exploitation est un crédit à court terme permettant de financer les actifs circulants des entreprises (fonds de roulement ou crédit de trésorerie).

Il peut prendre plusieurs formes selon les besoins des entreprises ; on peut y distinguer:

- la facilité de caisse ;
- le découvert ;
- le crédit de campagne ;
- le crédit relais ;
- l'escompte commercial.

1.1.2.3 *Les garanties associées au crédit*

La banque propose à ses clients de pouvoir emprunter et épargner de l'argent. Contracter un crédit représente un engagement financier important de la part de l'emprunteur ainsi que de la part de la banque. Pour accorder un crédit la banque exige une garantie bancaire qui est un outil de sécurisation des transactions commerciales entre la banque et les tiers. Pour cela, elle met à leur disposition des offres de crédit et d'épargne qui s'accompagnent de garanties spécifiques. Les garanties bancaires sont nombreuses, on peut y distinguer :

- l'hypothèque ;
- la caution ;
- le nantissement.

La banque peut prendre aussi d'autres outils pour garantir ses fonds prêtés tels que

- les assurances ;
- les swaps.

1.1.2.4 *Les étapes du processus d'octroi de crédit*

L'octroi de crédit se doit d'être une activité bien organisée et normée. Les informations qui y sortent doivent être pertinentes, précises et complètes. Pour une efficacité de cette activité, le processus doit être conditionné par des décisions de crédit objectives assurant un niveau de risque acceptable par rapport aux profits attendus. L'optimisation de ce processus se traduit à travers plusieurs variables tels que le coût, le délai et la qualité.

Le processus octroi de crédit, dit processus de réalisation ou encore opérationnel, contribue directement à la réalisation des produits ou des prestations pour le compte des clients de la banque.

L'opérationnel doit avoir comme objectif l'efficacité et la performance des opérations, la fiabilité et la lisibilité du système d'information, et des supports de communication financière et non financière, ainsi que le respect des lois, réglementations et directives internes. Ainsi selon GREUNING & BRATNOVIC (2004 :140) la fonction de prêt doit satisfaire à trois objectifs fondamentaux :

- les prêts doivent être consentis sur une base saine et en fonction de leur caractère recouvrable ;

- les fonds doivent être investis de manière profitable pour les actionnaires et dans le sens de la protection des déposants ;
- les besoins légitimes de crédit des agents économiques et / ou des ménages doivent être satisfaits.

Le type et les limites de montant acceptables doivent être précisés pour chaque type de crédit.

L'octroi de crédit se doit être une activité bien organisée, et reflétée les orientations définie par les manuels et les procédures internes. L'information doit aussi être disponible aux acteurs du processus de façon pertinente, précise et complète. L'octroi de crédit passe par plusieurs étapes :

- une prévision des octrois de crédit ;
- une sélection minutieuse des clients ;
- l'étude de dossier ;
- la mise en place du crédit.

1.1.2.4.1 La prévision des octrois de crédit

Le montant des crédits à octroyer doit être budgétisé. Le budget des octrois doit être en accord avec la politique générale de crédit édictée par la direction générale.

Les responsables chargés de cette phase doivent prendre en compte les normes de la BCEAO relatives au seuil par rapport aux fonds propres de la banque.

1.1.2.4.2 La sélection des clients

Cette phase dépend de la stratégie et du choix de développement de la banque à partir des outils de connaissance des clients et de la rentabilité de leur relation.

Pour être en conformité avec la politique édictée par le Conseil d'Administration (CA), cette phase nécessite l'analyse de la situation socio financière du demandeur, s'il s'agit d'un prêt à un particulier, ou d'une analyse financière poussée dans le cas d'un crédit à une entreprise ou à un projet.

1.1.2.4.3 Entretien avec le client

Cet entretien avec le client a lieu après le dépôt de la demande de crédit. A l'issue de cette entrevue avec l'agent de crédit, les clients sont tenus de répondre à un certain nombre de questions qui permettent de compléter le dossier de crédit.

Cet entretien permet à la banque :

- d'identifier le client pour l'enregistrement de la demande,
- d'identifier l'activité ou le projet,
- de savoir si le client possède d'autres créances aux niveaux d'autres banques,
- de connaître la garantie à donner en gage.

1.1.2.4.4 Etude du dossier de prêt

Ce processus regroupe toutes les opérations de vérification de l'exhaustivité des éléments du dossier, en vue de guider la hiérarchie ou l'organe décisionnel pour fonder sa décision.

Selon Camara (2006 : 118), la disponibilité des CAAR (Critères d'Acceptation des Actifs Risqués), qui représentent des critères de référence dans l'analyse des dossiers pour les agents de crédit, se doit d'être un préalable. Il s'agit pour tout type de crédit donné d'identifier :

- les emprunteurs éligibles ;
- l'objet du prêt ;
- l'intervalle du montant du prêt ;
- le délai et période de remboursement ;
- le taux d'intérêt appliqué ;
- les garanties applicables.

Pour chaque type de crédit une étude doit être faite, reflétant le profil de l'emprunteur, et les caractéristiques du crédit. Cette étude permet à la banque de répondre à différentes questions comme : à qui, combien, pour combien de temps la banque va prêter. Le profil des clients doit être transparent, le tableau suivant illustre un exemple sur les renseignements que peuvent fournir cette étude sur le profil de l'emprunteur. Notons que le contenu peut sensiblement différer par rapport à la nature et le poids du crédit.

Tableau 1 : Contenu du rapport d'étude sur un crédit

- Nom et type d'activité de l'emprunteur ;
- Utilisation des bénéfices ;
- Date d'octroi de crédit ;
- Echéance du prêt, montant, monnaie et taux d'intérêt ;
- Source de remboursement du principal ;
- Nature et valeur des gages ou du nantissement (ou base de valorisation, s'il s'agit d'actif immobilisé) ;
- Total des dettes en jeu, principal et intérêts dus et toutes autres dettes réelles ou engagements collatéraux, si la banque assume le risque de crédit ;
- Défaut de paiement ou contre-performance éventuelle ;
- Description des moyens de suivi et de contrôle prévus par rapport au crédit ;
- Informations financières, notamment états financiers actuels et autres informations pertinentes ;
- Provisions spécifiques requises et disponibles.

Source : GREUNING & BRATANOVIC (2004 :144).

1.1.2.4.5 Tableau d'amortissement du crédit

L'établissement du tableau d'amortissement du crédit s'applique aux prêts amortissables, c'est à dire aux prêts pour lesquels la mensualité comporte une partie de capital et une partie d'intérêts. Il permet aux débiteurs de trouver le montant des amortissements de l'emprunt (le montant qu'il paye à chaque échéance, ce qu'il reste à payer, le coût total du crédit effectué) et de calculer le montant des intérêts et le montant du capital amorti pour chaque remboursement ou échéance.

1.1.2.4.1 La signature de la convention de crédit

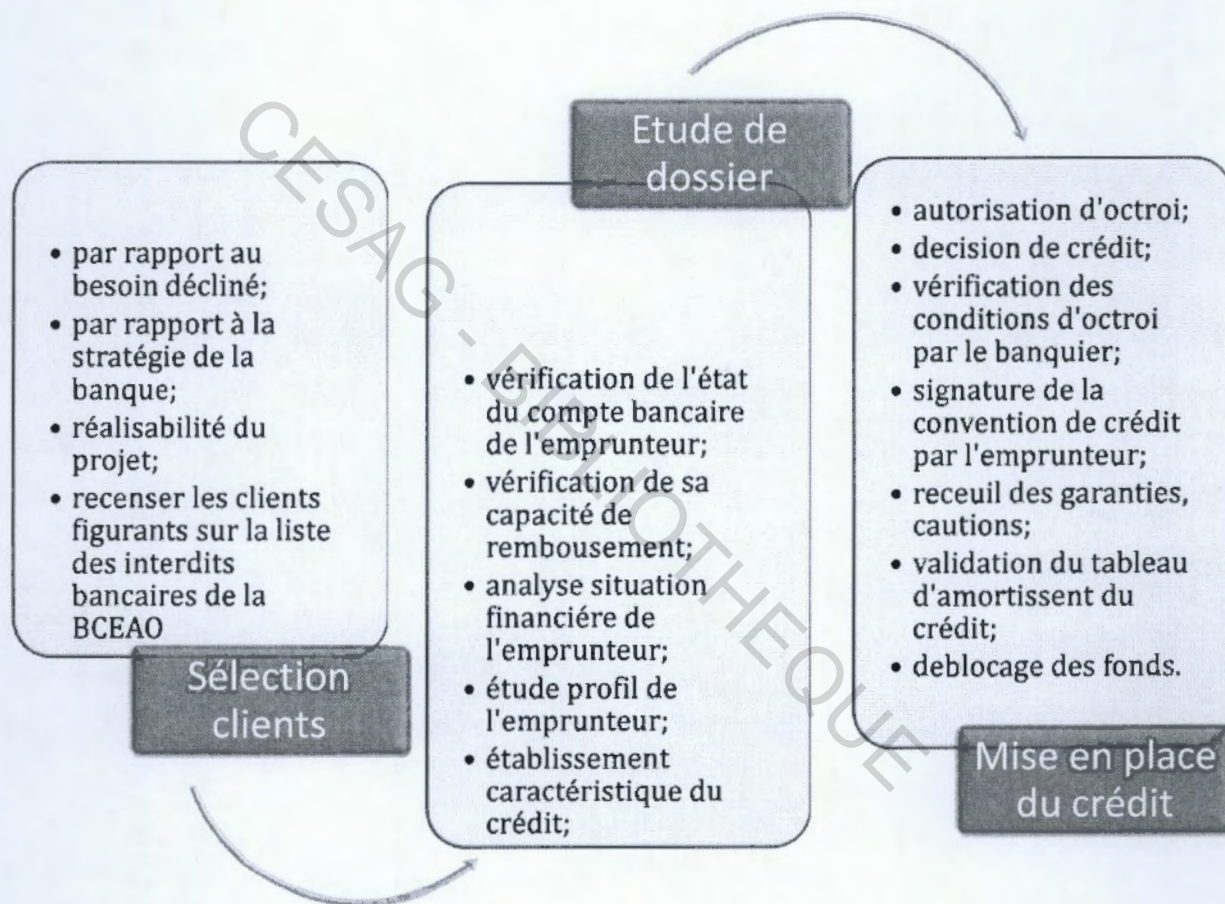
Après entretien entre l'emprunteur et la banque, celle-ci prépare et signe un contrat de crédit incluant les modalités de remboursement et le tableau d'amortissement. Le taux effectif global (TEG) du crédit doit être indiqué.

1.1.2.4.2 *La mise en place du crédit*

La mise en place du crédit est l'opération par laquelle la banque verse les fonds du crédit. Cette phase intervient après l'étude de dossier, et que le chargé de crédit ait passé le dossier à l'organe décisionnel pour la prise de décision d'octroi de crédit.

Elle vient après la formalisation correcte des garanties, par le service juridique de la banque, et la signature des conventions et traites.

Tableau 2 : Récapitulatif processus d'octroi de crédit



Source : Nous-mêmes

1.1.2.5 *Les intervenants du processus*

L'octroi de prêt nécessite l'intervention de plusieurs acteurs de la banque :

- les organes d'administration et de gestion qui comprennent :
 - ✓ le CA, qui valide la politique générale de crédit proposée par la direction générale, et qui appose sa signature sur des crédits au seuil prédéfini.

Le conseil se doit notamment de « veiller à ce que les taux d'intérêt applicables se situent dans la limite des plafonds fixés par la loi sur l'usure »²;

- ✓ le comité de crédit (CD) ;
- la direction générale (l'assemblée générale), définit la politique générale de crédit qu'elle soumet au conseil d'administration ;
- la direction du recouvrement ;
- les agents de taille ;
- les clients.

1.2 La notion de risque

Cette partie nous permettra de donner une définition du risque de manière générale ainsi que la typologie des risques bancaires.

1.2.1 Le risque

Le risque peut être défini comme un engagement portant sur une incertitude dotée d'une probabilité de gain ou de préjudice, pouvant amener à une dégradation ou une perte. Le terme risque désigne les inconvénients, difficultés et les dangers plus ou moins probables.

L'Institute of Internal Auditors (IIA) définit le risque comme étant « la probabilité qu'un événement ou qu'une action ait des retombées négatives sur l'entreprise ». Notons cependant que l'origine de cet événement peut être interne comme externe à l'entité.

En se basant sur son caractère de probabilité on pourrait dire que le risque représente l'éventualité plus ou moins prévisible qu'un incident survienne. En effet, la principale caractéristique du risque réside sur l'incertitude, se rapportant au temps, d'un événement ayant une quasi probabilité de survenir et de mettre en difficulté la banque.

Le risque désigne un danger bien identifié, associé à l'occurrence d'un événement ou une série d'événements, parfaitement descriptibles, dont on ne sait pas s'ils se produiront mais dont on sait qu'ils sont susceptibles de se produire dans une situation exposante.

Le risque inhérent au secteur bancaire se distingue par sa diversité et par son caractère multidimensionnel.

² Article 13 du décret n°97-37 du 22/01/97 relatives au risque de crédit. Source Camara (2006 : 111).

Dans le domaine de l'activité d'octroi de crédit le risque peut se définir comme étant le résultat entre :

- un prêteur, la banque ;
- un emprunteur, le client ;
- un produit, le prêt.

Le produit étant l'élément engendreur du risque, les gains futurs de la banque sont obtenus à la réalisation du produit, sans produit il n'y a pas de risque.

La prise de risque est tout simplement liée aux objets des activités bancaires. Une mauvaise exécution des procédures de ses activités peut se traduire, pour la banque, en une perte ou en un manque à gagner, qui ne trouvent pas nécessairement leur traduction immédiat dans le résultat comptable de la banque.

Les risques eux-mêmes sont multiples par leur nombre et leur probabilité. Ils sont parfois difficiles à cerner aussi bien en termes d'intensité que de fréquence, mais on peut toutefois les répertorier sous des formes habituellement admises afin de faciliter la définition de modèles ou scénarii unifiés de gestion et de management des risques.

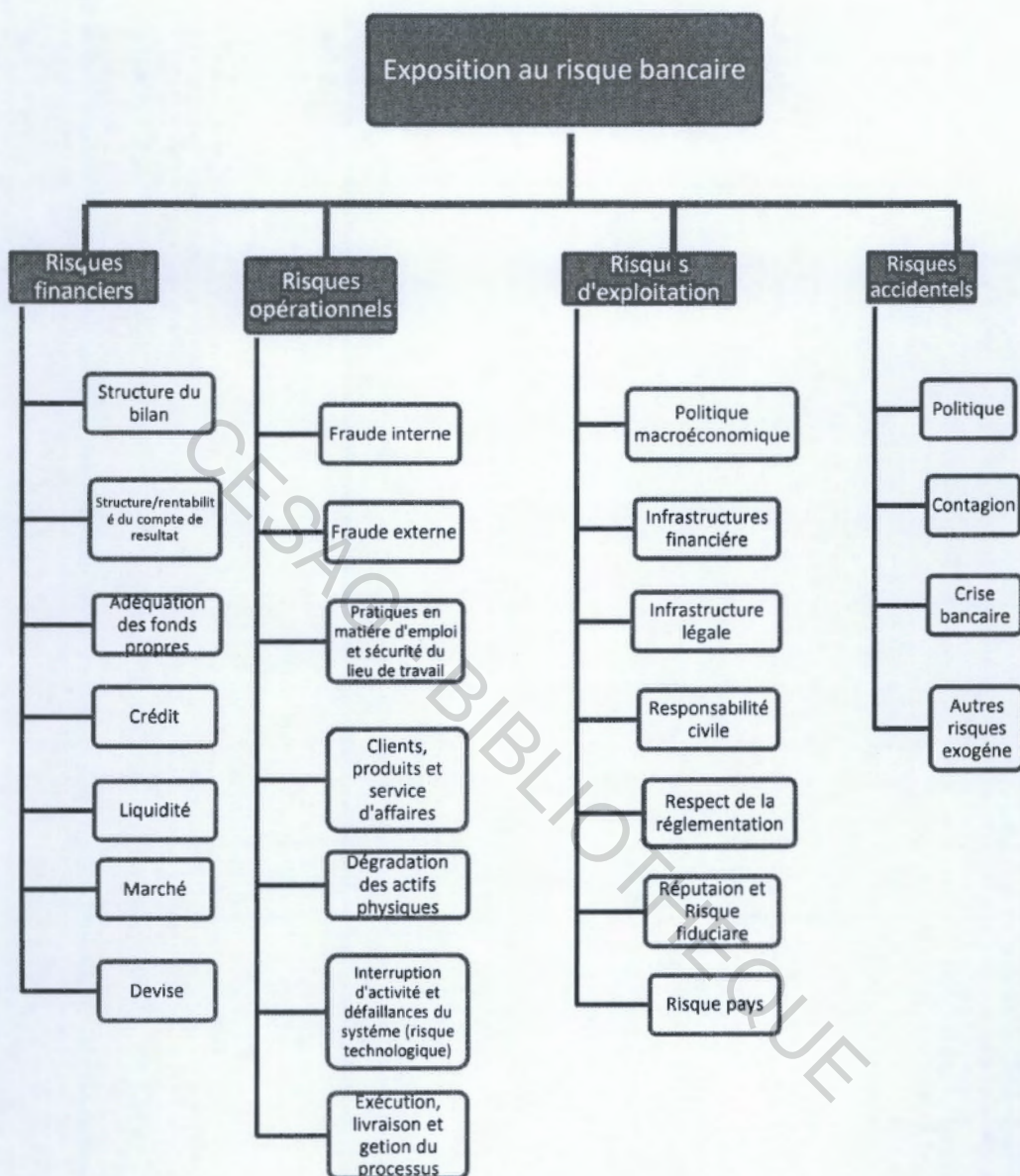
1.2.2 Typologie des risques bancaires

Le métier de la banque comme toute activité à but lucratif implique la prise de positions risquées ; le risque étant inhérent aux affaires.

L'inventaire des risques associés à l'activité bancaire fait état d'une variété de risques considérables.

La première phase de toutes les démarches de gestion et de suivi des risques bancaires consiste en leur délimitation et définition claire, précise, commune et applicable à l'ensemble d'un établissement bancaire.

Figure 1. Champ du risque bancaire



Source : Bratanovic & Greuning (2004 :4).

Les risques liés à l'activité bancaire sont nombreux et divers, les banques y sont de plus en plus exposées avec le continuel développement de leurs activités.

Ses risques ont fait l'objet de divers descriptions et classements.

Les quatre (4) risques qui reviennent le plus souvent et que *DESMICHT François* qualifie de risques majeurs dans son ouvrage « Pratique de l'activité bancaire » sont :

- le risque de marché ;
- le risque de change ;
- le risque de crédit ;
- et le risque opérationnel.

Toutefois, ces risques bancaires ont fait l'objet d'une description et d'une classification par le comité de Bâle dans un rapport de 1997, PRADIER (2006 :46). On y distingue :

- le risque de crédit ;
- le risque de marché ;
- le risque opérationnel.

Ces risques ne sont pas indépendants et ne peuvent être pris de manière indépendante. La réalisation des deux premiers listés, ci-dessus, ou un de leur composant peuvent avoir une cause se situant dans l'opérationnel de l'activité bancaire concernée.

Nous verrons dans les sections à suivre les liens qui peuvent exister entre ces différents risques et notamment comment la réalisation du risque opérationnel sur le crédit peut augmenter la probabilité de réalisation voire même la réalisation du risque marché ou du risque crédit.

1.2.2.1 *Le risque de crédit*

Le risque de crédit est le risque de perte de défaillance de l'emprunteur. Il s'agit du risque d'impayé ou risque de défaut du débiteur ; ce dernier se voit être dans l'incapacité de payer l'intérêt dû ou de rembourser le principal selon les termes de la convention de crédit.

SARDI (2002 :38) le décrit comme étant la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements. Cet engagement peut être de rembourser des fonds empruntés, cas le plus classique et le plus courant, ce risque est enregistré dans le bilan.

Cet engagement peut être aussi de livrer des fonds ou des titres à l'occasion d'une opération à terme ou d'une caution ou garantie donnée, ce risque est alors enregistré dans le hors bilan.

En somme le risque de crédit est le risque de perte auquel la banque est exposée en cas de détérioration ou de défaut de la contrepartie.

Il résulte de la combinaison de trois (3) facteurs, communément appelés modèle de CER, qui sont : le risque de Contrepartie, le risque d'Exposition et le risque de Récupération.

1.2.2.1.1 Risque de contrepartie

Le risque de contrepartie est caractérisé par la probabilité de défaillance du client. Il est relatif, principalement, à deux (2) facteurs qui sont la qualité du débiteur (classe de risque ou notation) et la maturité du crédit.

1.2.2.1.2 Risque d'exposition

Le risque d'exposition est l'évaluation du montant des engagements au jour de la défaillance. Ce montant dépend du type d'engagement accordé (facilité de caisse, prêt moyen terme, caution, opérations de marché, ...), du niveau confirmé ou non, de la durée de l'engagement et de sa forme d'amortissement (linéaire, dégressif,...).

1.2.2.1.3 Risque de récupération

Le risque de récupération est, après coût de récupération et de partage, la valeur attendue de la réalisation des garanties (sûretés réelles et personnelles) et de la liquidation des actifs non gagés de la contrepartie.

La valorisation des garanties détenues vient en déduction de l'exposition. Elle est fonction de la valeur initiale du bien, du caractère nécessaire ou non pour la poursuite de l'activité, de sa durée de vie, du marché d'occasion et de la décote en cas de vente forcée.

Le prêteur en l'occurrence la banque fait face à différents types de risques, qu'il est obligé de prendre en compte au moment d'évaluer une demande de crédit. A ce niveau le rôle de l'analyste consistera à limiter le plus possible la probabilité de survenance de ses risques.

D'autres risques connexes, prenant naissance lors de l'initialisation et de la mise en place d'un crédit, peuvent venir augmenter la probabilité de réalisation du risque crédit, qui doivent être maîtrisés et évalués si possible. On peut en citer :

- le risque de garantie : lié à l'absence ou à la malformation de garantie attachée à un crédit en défaut ou si le produit de cette action s'avère insuffisant pour couvrir les engagements accumulés par le débiteur ;
- le risque de fraudes : il peut s'agir par exemple de concours consentis à de faux clients, donc bien évidemment irrécouvrable ;

- le risque réglementaire : l'activité de crédit est étroitement réglementée et le non-respect de nombreuses dispositions peut conduire l'établissement à supporter des pertes soit directement, soit en raison de l'impossibilité de mettre en œuvre une garantie ;
- le risque opérationnel : cette notion recouvre toutes les erreurs de traitement qui peuvent survenir au cours de la vie d'un dossier tels que le déblocage des fonds avant que toute la documentation requise n'ait été réunie, la saisie erronée des conditions de crédit dans les systèmes de gestion et la mauvaise identification des concours compromis.

« Le risque de crédit constitue une source potentielle d'instabilité financière dans les pays de la Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), notamment du fait de la prédominance du crédit dans les actifs des banques, principale composante du système financier. Il est lié d'une part, à l'imperfection du marché du crédit, caractérisée par une forte asymétrie d'informations, et d'autre part, aux risques inhérents à l'instabilité sociopolitique et institutionnelle, ainsi qu'aux aléas conjoncturels qui affectent l'économie réelle »³.

Le risque de crédit reste toujours la cause principale des difficultés bancaires. Les pertes consécutives aux défaillances des clients sont malheureusement inévitables et inhérentes au métier de banquier.

Toutefois pour une meilleure maîtrise de ce risque il est important au moment de l'octroi du crédit de bien connaître les aptitudes de remboursement, la qualité du client, et mesurer la faisabilité du projet par rapport au montant du crédit, ainsi que de l'utilisation judicieuse de ce dernier.

1.2.2.2 *Le risque de marché*

Selon les instruments utilisés, la banque peut être confrontée à différents types de risque de marché. Ce risque est présent à différents niveaux : un endettement, le crédit libellé en devise étrangère, une perception future d'un flux en devise étrangère, un achat facturé en devise autre que celle de la vente, des titres (placement, participation...).

³ <http://www.amao-wama.org/fr/Publications/rep/Stabilit%C3%A9%20financi%C3%A8re/stabilit+%C2%AE%20financier%20et%20supe%20bancaire.pdf>

Le risque de marché regroupe trois principaux risques :

- le risque de taux ;
- le risque de change ;
- et le risque de variation de cours.

1.2.2.2.1 Le risque de taux

Ce risque rassemble l'ensemble des pertes qui pourraient être enregistrées par des variations sur les taux d'intérêt. Pour les opérations de crédit, ce risque se présente lorsqu'un crédit octroyé à taux fixe est financé par des ressources à taux variable ou à taux révisable. Ainsi une augmentation du taux des ressources dépassant le taux du crédit constituerait une perte pour la banque. La banque peut réduire ce taux en appliquant un taux variable qui permet de mieux circonscrire le risque de taux, méthode plus pertinente pour les lourds et longs crédits.

« Il représente pour un établissement de crédit l'éventualité de voir sa rentabilité ou la valeur de ses fonds propres affectées par l'évolution des taux d'intérêts », AUGROS & al. (2000). C'est le cas pour la banque qui refinance à court terme un prêt à long terme à taux fixe, et se trouve face à une hausse importante des taux d'intérêts.

Ce risque peut toucher à divers niveau la banque :

- Au niveau de l'actif ce qui peut conduire à une évolution de sens contraire du taux et de la valeur de marché de l'actif.

Tableau 3 : impact de la variation de taux

↗ Taux	↘ taux
↘ Valeur de marché de l'actif	↗ Valeur de marché de l'actif

Source : AUGROS & al. (2000)

- Au niveau du bilan, où son impact est le plus important si la banque s'adonne à des activités de transformation en octroyant des prêts à long terme, en empruntant en court terme.

L'exposition d'une banque au risque de taux sur ses crédits fait courir à celle-ci deux situations de perte :

- ✓ une perte de marges sur la durée restant à courir des crédits (une baisse des rendements de crédits où une augmentation de coût des ressources) ;
- ✓ un manque à gagner par rapport aux nouvelles conditions de taux du marché.

Les banques adossent couramment des options sur leurs crédits bancaires tels que les swaps. Ces options peuvent revêtir plusieurs formes. Elles peuvent être une possibilité de remboursement anticipé pour le débiteur, ainsi les emprunteurs peuvent rembourser sans pénalité ou avec une pénalité nettement inférieure aux pertes engendrées par cette option. Les crédits adossés à une telle option accroissent le risque de taux pouvant avoir un impact négatif aussi bien sur les profits de la banque que sur sa valeur économique.

1.2.2.2.2 Le risque de change

Comme le risque de taux, le risque de change est un sous-ensemble du risque de marché. Il se caractérise par une perte possible de la valeur des actifs, suite à une variation défavorable du cours des devises. « Il est mesuré par la position de change et doit être couvert par des fonds propres dès lors que la position nette en devise est supérieure à 2% des fonds propres » DESMICHT (2007 :271).

Il est la traduction de l'internationalisation des activités de la banque, et une conséquence des fluctuations des taux de change.

D'autres types de risques accompagnent souvent le risque de change :

- le risque de contrepartie (ou de crédit) ;
- le risque de taux d'intérêt lié à la devise ;
- le risque de liquidité, qui est l'impossibilité pour une banque de faire face à des échéances de trésorerie.

Pour une meilleure gestion du risque de change, la plupart des banques sont amenées à distinguer l'origine de l'exposition au dudit risque qui peut être due soit aux opérations de négoce, soit aux activités bancaires traditionnelles tels que les crédits.

1.2.2.3 *Le risque opérationnel*

Le risque opérationnel prend naissance au sein même de la banque. Il a sa source dans le mode de fonctionnement et les procédures de l'organisation et de son environnement externe.

Il est constitué de plusieurs sous ensemble de risques qui sont, les risques liés aux systèmes d'information, aux procédures, aux personnes, au système juridique et à l'environnement externe. Ces risques de dysfonctionnements internes résultent de la défaillance des services opérationnels.

Selon Christian & al. (2008 :19), le risque opérationnel est « le risque de perte résultant d'insuffisances ou de défaillances attribuables à des procédures, aux personnels et aux systèmes internes ou à des événements extérieurs ». Toutefois les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation ne font pas partie des risques opérationnels.

Le comité de Bâle définit le risque opérationnel comme le « risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes et systèmes ou d'événements externes ».

Cette définition, vaste du comité, recouvre :

- les erreurs humaines ;
- les fraudes et malveillances ;
- les défaillances des systèmes d'information ;
- les problèmes liés à la gestion du personnel ;
- les litiges commerciaux, les accidents, incendies, inondations....

Cette large définition tire son origine par la volonté du comité de doter les banques de mécanismes de prévention et de couverture contre les risques opérationnels, suite à des défaillances d'ampleur néfaste, comme celle de la Barings.⁴

⁴ L'une des banques les plus prestigieuses du Royaume-Uni, la Baring est mise en faillite en 1995 à cause de placements non autorisés supérieurs aux fonds propres de la banque d'un de leurs traders Nick Leeson responsable de leur antenne de Singapour

Il est considéré comme réalisation d'un risque opérationnel : tout événement qui perturbe le déroulement normal des processus métier, et qui génère des pertes financières ou une dégradation de l'image de la banque. Bien que cette dernière conséquence ait été explicitement exclue de la définition du comité de Bâle, elle n'en reste pas moins au centre des préoccupations.

Les risques opérationnels sont réalisés essentiellement par :

- les employés : fraudes, dommages, sabotages ;
- le processus interne de gestion : risque sur opérations, de liquidité ;
- le système : risques liés à l'investissement technologique, violation ;
- par des événements externes : aspects juridiques, catastrophes naturelles.

L'adoption par les banques d'un système de gestion proactive du risque opérationnel, les aiderait à se conformer aux exigences du comité de Bâle, tout en améliorant leurs conditions de production : rationalisation des processus d'où gain de productivité, amélioration de la qualité d'où meilleure image de marque... En particulier une telle démarche permet de mettre en place des outils quantitatifs permettant de fixer aux équipes opérationnelles des objectifs mesurables en termes de réduction des risques opérationnels.

En complément des risques listés ci-dessus d'autres risques peuvent survenir lors du processus d'octroi de crédit. Ils peuvent survenir quel que soit le degré de rigueur avec lequel ce processus est surveillé, et peuvent provenir de plusieurs facteurs. On a :

- le risque organisationnel : qui peut surgir lorsque la gestion de l'organisation du processus de crédit de la banque ne suit pas les évolutions réglementaires, la taille de ses activités, la technologie, ou le marché ;
- le risque d'image commerciale : est le risque de détérioration de la perception de l'image de la banque au près de ses potentiels débiteurs ;
- risque de non-conformité : les réglementations CRBF (Comité de la Réglementation Bancaire et financière) 97-02 le définit comme étant « Le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect, de dispositions propres aux activités bancaires et financières, qu'elles soient de natures législatives ou réglementaires, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif prises notamment, en application des orientations de l'organe délibérant » ;

- le risque systémique : est le risque que l'incapacité d'un acteur du marché à faire face à ses obligations entraîne en réaction en chaîne impliquant l'incapacité d'autres acteurs d'assurer leur engagement c'est « l'effet domino » ;
- le risque stratégique : encore appelé risque de management est caractérisé par sa difficulté à être mesurer. Il résulte d'une mauvaise stratégie établie par la banque.

Il relève de la responsabilité de la direction générale à établir des stratégies pour la bonne gestion des octrois de crédit ;

- le risque juridique : représente tous les manquements sur les éléments portant sur les droits et obligations déterminés dans un contrat / convention de crédit ;
- le risque réglementaire : L'activité de crédit est étroitement réglementée et le non-respect des nombreuses dispositions et réglementations bancaires peut conduire à des pertes ;
- le risque de malversation : ce risque représente les risques de détournement, de collusion ou de vol correspondant au risque lié à une opération irrégulière opérée à son profit par un employé de la banque, seul, ou à l'aide de complice à l'interne ou à l'externe.

1.3 Les risques opérationnels selon Bâle II

En janvier 1999, le comité de Bâle propose la mise en œuvre de nouveaux accords dénommés « accords de Bâle II » contenant de nouvelles exigences imposées au marché bancaire suivant trois (3) obligations appelées piliers de Bâle II.

En vue de ses accords, les régulateurs renforcent le pouvoir des autorités de régulation, et leur donnent la latitude entre autres de majorer les exigences du capital réglementaires en cas de nécessité, décrivent l'ensemble des documents que les banques doivent rendre publics afin de se conformer à la nouvelle réglementation. Mais Bâle II est surtout caractérisé par l'exigence des fonds propres nécessaire aux banques, en fonction de leur prise de risques, dont le risque opérationnel.

L'introduction du risque opérationnel dans la liste des risques est l'une des grandes nouveautés des normes internationales du comité.

L'une des nouveautés du dispositif bale ii, et principale innovation de ses accords par rapport aux premiers, en matière de risques opérationnels est d'inciter les institutions bancaires à améliorer la gestion de leurs risques opérationnels, et de leur exiger une allocation de fonds propres pour la couverture contre les risques opérationnels mais aussi de prôner un dispositif de leur gestion.

Les institutions bancaires se voient alors dans l'obligation de renforcer leurs investissements dans le développement des nouvelles techniques de maîtrise des risques, afin de renforcer leur crédibilité en matière de leur gestion vis-à-vis des instances de réglementation.

C'est en vue de ce renforcement de leur niveau de maîtrise des risques que sont entrées en application, en janvier 2007 pour les méthodes standard et en janvier 2008, pour les méthodes avancées, les nouvelles réformes de Bâle axées sur trois (3) piliers.

Tableau 4 : les piliers de Bâle II

PILIER 1	PILIER 2	PILIER 3
<ul style="list-style-type: none"> • EXIGENCE EN FONDS PROPRES • risque de crédit (nouvelles approches de calcul) • risque de marché • risque opérationnel (nouveau) 	<ul style="list-style-type: none"> • PROCESSUS DE SURVEILLANCE PRUDENTIELLE • contrôle processus risque bancaires • régulateur valide méthodologie utilisée • intervention régulateur en cas de détérioration du capital 	<ul style="list-style-type: none"> • DISCIPLINE DE MARCHÉ • améliorer l'information sur: <ul style="list-style-type: none"> • la structure du capital • la mesure et le profil du risque • la gestion des risques • les fonds affectés

Source : HULL & al. (2010 :243-254).

1.3.1 Le pilier 1 : l'adéquation des fonds propres

Ce pilier s'intéresse à l'évaluation de différentes catégories de risque, ainsi qu'à la détermination du montant des fonds propres minimum pour la couverture de ses risques.

Leur gestion et leur maîtrise passe par un nouveau ratio, le ratio Mc Donough (8 %), qui vient en remplacement du précédent ratio Cooke (5 %), et qui impose aux banques d'affecter une partie de leurs fonds propres à la couverture de leurs risques de crédit, de marché et opérationnels.

Par ailleurs, il existe trois approches de calcul pour mesurer les exigences en fonds propres, défini par le comité et qui dépendra des moyens et objectifs de la banque. Ses trois approches évoluent par rapport à la taille et/ou aux activités, à la complexité et à la sensibilité au risque de l'établissement. La méthode choisie doit être uniforme à l'ensemble du groupe bancaire.

1.3.1.1 L'approche de base BIA (Basic Indicator Approach)

Cette approche constitue la méthode la plus simple. Son caractère simple fait qu'elle ne s'applique que sur des établissements de petite taille ou ayant des activités réduites ou à risques limités.

Elle consiste à l'application d'un ratio forfaitaire α égal à 15% au produit net bancaire (PNB) moyen des trois derniers exercices.

Exigence de fonds propres réglementaires = α x PNB moyen 3 derniers exercices

Cette approche BIA ne permet pas une gestion des risques adéquate, mais sert juste à couvrir d'éventuelles pertes pouvant survenir. Elle évite aussi aux établissements de petite taille de déployer un dispositif démesuré par rapport à la nature leurs activités.

1.3.1.2 L'approche standard SA (Standardised Approach)

La SA est l'approche par défaut à suivre par l'ensemble des établissements bancaires. Elle consiste à appliquer un coefficient forfaitaire β au PNB moyen de chacun des huit (8) lignes de métiers bancaire⁵ des trois dernières années.

Exigence de fonds propres réglementaires = $\sum \beta$ x PNB

1.3.1.3 Method AMA (Advanced Measurement Approches)

Cette approche est la plus avancé des trois. Elle consiste en un calcul des exigences des fonds réglementaires en se basant sur des modèles internes de mesure des risques opérationnels développés par la banque elle-même et validés par l'autorité de contrôle. La banque doit proposer un montant de capital réglementaire en fonction :

- des pertes constatées ;
- des analyses de scénarii de pertes potentielles.

⁵ Tableau des lignes de métiers bancaire en annexe.

L'utilisation de cette approche nécessite pour la banque, qu'elle :

- utilise des données internes sur une période de cinq (5) ans ;
- utilise des données externes (benchmarking) ;
- analyse des scénarii, notamment pour les risques à faible probabilité et fort impact ;
- évalue le système de contrôle interne des risques considérés.

1.3.2 Le pilier 2 : le processus de supervision

Ce second pilier a pour principal objectif le renforcement de la surveillance prudentielle par les superviseurs nationaux. Ces derniers sont chargés d'évaluer les procédures d'évaluation des fonds propres, de voir si les procédures d'évaluation des fonds propres adoptés par les banques sont conformes aux risques identifiés dans leur structure et si ces dernières disposent de stratégie pour le maintien de ces fonds. Ils sont appelés à prendre des mesures si ces deux aspects ne sont pas conformes à leur exigence.

1.3.3 Pilier 3 : la discipline des marchés

Ce pilier 3 vise à promouvoir la discipline de marché, avec une plus grande transparence des banques, et ce à travers la publication d'un ensemble de données venant compléter la communication financière.

L'objectif de cette communication est de permettre aux acteurs de marché d'apprécier des éléments d'information essentiels sur les fonds propres, les expositions aux différents types de risque, les procédures d'évaluation des risques et, par conséquent, l'adéquation des fonds propres de l'établissement à son profil de risque.

A ce titre de nombreuses loi ont été promulguées pour rendre obligatoire la communication sur les risques. On peut citer parmi elle :

- la loi sur la sécurité financière en France ;
- la loi Sarbanes-Oxley aux Etats Unis ;
- Combined Code au Royaume-Uni.

L'adoption et la mise en conformité des banques sur ces piliers nécessitent auparavant, la mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels. Elle présente plusieurs enjeux pour les institutions financières.

Outre le fait de se mettre en conformité avec les normes internationales de Bâle, elle leur permet l'optimisation du montant de leurs fonds alloués aux différents risques identifiés.

En marge de leurs activités les banques ont identifié d'autres enjeux que leur procure la mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels.

On peut citer :

- la sécurisation de leur résultat ;
- l'augmentation de leur compétitivité tarifaire sur le marché, suite à une diminution des pertes encadrées par la réalisation des risques ;
- l'amélioration de leur productivité en identifiant et en garantissant les processus à risque.

Les risques opérationnels rattachés au processus d'octroi de crédit

Les risques opérationnels qui peuvent intervenir lors de ce processus se situent de la première phase de sélection du client à la mise en place du crédit. Ils peuvent prendre plusieurs formes. La détermination de ses risques nécessite la connaissance des différentes étapes de ce processus.

1.4 Les risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit

Le risque opérationnel se définit comme la probabilité des pertes subséquentes à une défaillance des procédures administratives, machines et outils de travail. Camara (2006 :130).

Cette définition nous conforte dans la logique que les risques opérationnels qui peuvent intervenir lors de ce processus se situent tout au long du processus à savoir de la première phase de sélection du client à la dernière phase du processus qui est la mise en place du crédit. Ils peuvent prendre plusieurs formes et leur détermination nécessite la connaissance des différentes étapes de ce processus et ses différents intervenants.

Le tableau ci-dessous représente un récapitulatif des différentes étapes du processus d'octroi de crédit ainsi que les risques qui peuvent y survenir.

Tableau 5 : Risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit

Phases	Sous phases	Risques	Conséquences
Prévision d'octroi de crédit :	• Budgétisation	<ul style="list-style-type: none"> • Budget irréaliste ; • Montant budgétisé non-conforme aux normes de la BCEAO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de ressource ; • mise en danger des fonds des déposants ; • utilisation non optimale des ressources mobilisées des déposants ;
Sélection client	<ul style="list-style-type: none"> • rassemblement de tous les éléments constitutifs du dossier ; • étude solvabilité du client ; • analyse situation socio-financière du client ; • enquête sur le client. 	<ul style="list-style-type: none"> • Client insolvable ; • informations sur client erronées ; • crédit prête-nom, profil clients non-conforme aux attentes de la banque ; • procédures sélection de client défaillantes ; • fraude au crédit 	<ul style="list-style-type: none"> • Impayés ; • classement de la créance en douteuse ou litigieuse ; • pertes
Etude de dossier	<ul style="list-style-type: none"> • vérification exhaustivité du dossier ; • étude profil client par rapport au crédit demandé ; • recueil de toutes les informations financières sur le client 	<ul style="list-style-type: none"> • Saisies incorrectes des données clients dans le système ; • inexactitude des informations sur le client ; • erreur sur la détermination du taux d'intérêt ; • non-respect des 	<ul style="list-style-type: none"> • rééchelonnement du crédit inadapté ; • risque de taux ; • risque crédit ; • mauvaise appréciation du dossier ; • créance irrécouvrable ; • mauvaise prise

	<ul style="list-style-type: none"> • vérification de ses rapports avec les autres banques ; • établissement tableau synoptique ; • vérification et décision de chaque intervenant du processus. 	<p>conditions de la banque ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • non-respect de la quotité ; • méthode ou durée amortissement crédit inappropriée ; • garantie non adaptée ou fausse ; • mode de remboursement incompatible à l'objet du crédit ; • faux états financiers du client ; • absence d'analyse des mouvements du compte de l'emprunteur ; • non enregistrement de la demande ; • défaillance système, logiciel traitement des données ; • méconnaissance des procédures par le personnel ; 	<p>décision.</p>
<p>Mise en place du crédit.</p>	<p>Evaluation des garanties apportées ; établissement tableau d'amortissement ; signature de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Défaillance sur évaluation et prise de garantie ; • mauvaise connaissance des nouvelles lois et 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantie fictive ; • pertes ; • risque de crédit ; • litige ; • lenteur mise en place, perte clients ;

	convention de crédit ;	réglementations juridique ; <ul style="list-style-type: none"> • mauvaise connaissance des nouvelles lois et réglementations bancaire ; • retard sur mise en place ; • tableau d'amortissement erroné ; • traites / conventions non signées ; • crédit non autorisé ; • garantie absente ou mal formalisée ; • hypothèque non inscrite ; • mise en place crédit sans enregistrement des garanties. 	
--	------------------------	--	--

Source : nous-mêmes adapté de Camara (2006) et PRICEWATERHOUSECOOPERS (2007).

Ainsi comme le dit Greuning & al. (2004 :5).ces risques listés dans le tableau ci-dessus « sont des risques liés à l'organisation et au fonctionnement général du système interne de la banque. Ils sont liés par exemple à l'informatique et aux technologies, à l'adéquation aux pratiques et aux procédures bancaires et aux dispositions prises contre la mauvaise gestion et la fraude ».

Conclusion chapitre 1

Les risques sont inhérents à l'activité bancaire. L'absence ou l'insuffisance de leur maîtrise provoque inévitablement des pertes qui affectent la rentabilité et les fonds propres de la banque.

L'identification des risques liés aux procédures de crédit est sans doute l'étape la plus importante et surtout la plus difficile à apprivoiser dans le processus de management des risques.

Une bonne évaluation des risques opérationnels permet en même temps de réduire la probabilité de tous les autres risques qui peuvent être dus à une mauvaise analyse conjoncturelle, ou d'une mauvaise analyse du profil du futur débiteur, lors de la mise en place du crédit.

La détermination des risques liés au processus nécessite la connaissance des différentes étapes de ce processus. Il n'existe aucun moyen d'éliminer tous les risques, mais il convient de déterminer le niveau de risque acceptable dans le cadre d'une gestion prudente des activités de crédit et de s'efforcer de maintenir ce niveau. La conformité aux règlements et normes est une garantie de sécurisation des activités de la banque.

Chapitre 2 : DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS

La gestion du risque opérationnel devient incontournable, de nombreuses approches sont développées, et plusieurs établissements bancaires s'efforcent de les rendre pleinement efficaces en les intégrant réellement dans la gestion quotidienne de leurs activités. Afin de surmonter ce défi, il est essentiel de définir clairement la relation entre les processus, leurs risques opérationnels et l'environnement de contrôle.

Le comité de Bâle II a établi que les plus grandes pertes résultent d'une mauvaise surveillance du contrôle interne ou d'un manque de respect des procédures existantes. Il soutient que « la gestion des risques opérationnels devient un enjeu important pour le développement du Risk Management dans l'évolution des marchés financiers » et que « les banques sont invitées à partager avec les autorités de surveillance du système financier de nouvelles techniques pour identifier, mesurer, gérer et contrôler ses risques dans le but de les éliminer ».

Dès lors, les banques doivent se doter d'un moyen efficace de maîtrise de ses risques opérationnels, pour un contrôle et une gestion adéquate, qui impliquent tous les acteurs de la banque. Outre le fait d'être en conformité avec les réglementations, un dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus de crédit leur permettrait d'assurer leur pérennité, de préserver leur image et leur patrimoine et de sécuriser cette activité.

L'existence d'un tel dispositif est d'offrir une meilleure compréhension de ces risques, un dispositif d'alerte et de suivi des activités de la banque.

2.1 Objectif de la mise en place du dispositif de maîtrise des risques

Selon les régulateurs de Bâle, les banques devraient se doter de politiques, de processus et de procédures pour maîtriser et/ou atténuer les sources importantes des risques opérationnels.

Elles doivent réexaminer périodiquement leurs stratégies de limitation et de maîtrise des risques et ajuster leur profil de risque opérationnel, en conséquence, par l'utilisation de stratégies appropriées.

L'existence d'un tel dispositif, pour la banque, est de pouvoir agir sur les, différentes taches identifiées et quantifiées afin de modifier son profil de risques ou sa sensibilité en cas de survenance d'événements non souhaités.

Les principaux objectifs dudit dispositif sont entre autres de pouvoir :

- recenser les activités et les risques auxquels sont exposées les directions opérationnelles, les structures centrales et les filiales ;
- définir leur rôle dans la maîtrise des risques ;
- décrire les caractéristiques des contrôles permanents mis en place et des reportings produits ;
- fournir une évaluation du niveau de maîtrise des risques ;
- associer la démarche à des préoccupations de qualité interne et externe
 - ✓ fiabilité des traitements,
 - ✓ exhaustivité,
 - ✓ qualité des services clients,
 - ✓ efficacité des moyens ou des traitements,
 - ✓ réduction des coûts ou des pertes ;
- organiser et adapter le dispositif de contrôle permanent aux caractéristiques de l'établissement.

La mise en place d'un dispositif pour la maîtrise des risques opérationnels nécessite que le processus d'octroi de crédit soit défini. Cette connaissance du processus permet d'avoir une bonne conception du processus du crédit bancaire et d'en déceler les risques opérationnels afférents.

Selon le comité de Bâle : les banques devraient adopter des politiques, processus et procédures pour maîtriser et/ou atténuer les sources importantes de risque opérationnel. Elles devraient réexaminer périodiquement leurs stratégies de limitation et de maîtrise du risque et ajuster leur profil de risque opérationnel en conséquence par l'utilisation de stratégies appropriées, compte tenu de leur profil de risques globaux.

En effet, pour tous les risques opérationnels qui ont été identifiés, la banque devrait pouvoir décider si elle dispose de procédures appropriées pour les contrôler et /ou les atténuer, ou si elle est en mesure de les supporter.

Pour ceux-ci qui ne peuvent pas être contrôlés, la banque devrait décider si elle accepte ces risques et faire recours à l'assurance. Pour cela elle doit disposer de processus et procédures de contrôle et d'un système assurant la conformité des opérations à un ensemble de politique interne documenté concernant la gestion du risque.

Le renforcement du système de contrôle est un élément clé pour la maîtrise du risque donc la mise en place d'un système de contrôle interne.

Cette prise de connaissance passe par le biais de :

- **la définition d'un organigramme détaillé**, précisant les pouvoirs et les responsabilités des différents intervenants du processus. Cet organigramme doit faire apparaître les différentes fonctions et les noms de leurs responsables.

Plus généralement l'ensemble des collaborateurs, quel que soit leur niveau de responsabilité.

- **La séparation des fonctions** qui a pour objectif, d'éviter qu'une personne ou un groupe de personnes cumulent les fonctions d'engagement, de règlement, d'enregistrement et de contrôle dans un même processus opérationnel. Elle permet ainsi de prévoir une distinction nette entre celui qui décide et celui qui exécute, entre celui qui opère et celui qui valide tout en offrant une garantie d'un contrôle indépendant et permanent sur l'activité. L'objectif recherché est de prévenir et dissuader, ou à défaut de permettre une détection sans retard des erreurs ou des irrégularités commises.
- **L'installation d'un système d'information adéquat** est l'une des difficultés majeure, lors de l'implémentation d'une stratégie globale de gestion du risque opérationnel lié aux procédures d'octroi de crédit est d'intégrer ses différentes composantes dans un ensemble cohérent. Il est donc essentiel pour la banque de définir une architecture d'information qui facilite l'intégration de toutes ses composantes ; et pouvant contenir des informations très utiles sur l'efficacité des processus et l'application de méthodes ou décisions. Cette information peut être utilisée à la fois comme un indicateur de risque (par exemple, le nombre de processus non achevés à temps par un individu ou une ligne d'activité) ou comme une donnée explicative (par exemple, quelle était la cause de cette défaillance).

Il faut également que les manager de la banque puissent prévoir un processus d'automatisation des flux/transferts de données dans l'infrastructure de support. Dans ce but, il est nécessaire de codifier et d'institutionnaliser ces flux et transferts au sein d'un système d'information qu'ils pourront mobiliser dans le cadre de la prise de décision. Un tel système d'information doit être capable de produire un état des anomalies et défaillances.

- **La définition des postes, pouvoirs et responsabilités** qui consistent à préciser à chaque niveau d'exécution :
 - ✓ l'origine des informations à traiter,
 - ✓ la liste des tâches à effectuer,
 - ✓ la périodicité des traitements,
 - ✓ et les destinataires des informations traitées.

Cette description doit être complétée par un système d'autorisations et de délégations de pouvoirs de signatures qui définit les limites d'engagement par personne ou par organe décisionnel et les différents niveaux d'approbation requis selon le type d'engagement.

- **le descriptif des processus opérationnels** qui doit préciser les modalités de circulation de traitement et de classement des informations. Il est réalisé sous la forme d'un diagramme de circulation des informations décrivant les étapes successives et logiques de traitement des opérations et d'un narratif décrivant :
 - ✓ la nature des informations à traiter,
 - ✓ le traitement de l'information,
 - ✓ les documents supports de l'information,
 - ✓ les tâches rattachées à chaque poste de travail,
 - ✓ la destination des informations produites.
- **Une bonne qualité des informations fournies**

2.2 Dispositif de maîtrise des risques

Les contrôles représentent l'outil incontournable pour une bonne maîtrise du dispositif. Le contrôle interne un ensemble de dispositif mise en place par tous les intervenants et de tous les niveaux du processus d'octroi de crédit pour maîtriser le fonctionnement de ce processus.

Ainsi selon Renard (2005 :133), le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) définit le contrôle interne comme un « processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs ». Ces objectifs sont les suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Le contrôle interne est assuré par différents composantes de l'organisation et a pour objectif premier de s'assurer que les opérations sont traitées et gérées, conformément aux normes, aux règles et aux procédures en vigueur. Dans ce dispositif, l'audit interne consacre l'essentiel de ses missions, à vérifier que ces procédures sont à jour et que les opérationnels les ont comprises et les appliquent totalement, au quotidien.

L'organisation de tous les contrôles du processus d'octroi de crédit peut être répartie à deux niveaux de contrôle.

Un premier niveau de contrôle qui regroupera tous les contrôles mis en œuvre au niveau de chaque entité opérationnelle et permettant de vérifier l'exhaustivité et la régularité des opérations menant à la mise en place ou non du crédit. Ils comprennent ainsi les contrôles quotidiens qui assurent la sécurité et la qualité des opérations d'octroi de crédit et qui reposent sur le respect permanent des règles et procédures en vigueur (séparation des fonctions, délégation de pouvoirs et signatures, etc.) et une supervision formalisée par la hiérarchie pour vérifier la correcte application des règles et procédures au quotidien et pour chaque type de dossier étudié.

De ce fait ces contrôles de premier niveau regroupent tous les contrôles quotidiens mis en place afin qu'aucune erreur ne se produise et ayant pour objectif de détecter les anomalies qui n'ont pas été évitées dans l'exécution de certaines tâches.

Les contrôles de deuxième niveau sont confiés à toute personne ou organe chargé de vérifier périodiquement que les contrôles de premier niveau sont correctement réalisés ; et ce par un contrôle du fonctionnement de la surveillance permanente, une vérification de l'application des procédures, d'apprécier la qualité des traitements effectués et de s'assurer de la prise en compte des exigences de contrôle interne.

A ce titre, le contrôle interne dispose de plusieurs dispositifs visant la maîtrise du risque.

- Identification des risques liés au fonctionnement des tâches,
- évaluation des risques mesurables,
- élaboration de politiques de prises de risques adaptées aux enjeux,
- limite des risques, prévoyant la fixation de limites globales et opérationnelles, la revue, la mesure, le suivi des dépassements et des régularisations,
- suivi des performances d'ensemble.

Ses activités ont leur efficacité optimale lorsque la direction et l'ensemble du personnel les considèrent comme faisant intrinsèquement partie, et non comme un complément, des opérations quotidiennes de la banque.

Ainsi le préalable de tous les contrôles qui puissent exister au sein de la banque est de faire:

- une description du cycle crédit,
- des tests de procédures,
- des vérifications de la validité de l'information,
- le rapprochement des informations dans les états financiers avec les données de base crédits,
- une revue analytique des données crédits en grandes masses pour contrôles de vraisemblance,
- tests de détail sur chacune des étapes.

La mise en place d'un tel dispositif de maîtrise des risques opérationnelles liés au processus d'octroi de crédit repose sur une compréhension du cycle crédit et une identification de tous les intervenants récurrents comme occasionnels.

Cette maîtrise du processus de crédit passe par la :

- La compréhension de l'ensemble du processus de crédit et de ses différentes étapes,
- La compréhension des procédures qui accompagnent chacune de ces étapes,
- L'identification des flux d'information, financiers liés des différentes étapes du processus,
- L'identification des intervenants au niveau.

2.3 Organisation du dispositif de maîtrise des risques

L'organisation dudit dispositif fait intervenir tous les acteurs du processus de crédit. D'après JIMENEZ & Al. (2008) un dispositif de base doit comporter plusieurs éléments qui peuvent se traduire par :

- une politique définie et documentée ;
- un réseau de responsables en charge de l'animation du dispositif ;
- un dispositif d'identification et de gestion des risques au quotidien ;
- la mise en place d'indicateurs avancés pertinents assurant des alertes sur toute perturbation du processus ;
- des reportings adaptés au profil de risques du processus ;
- des évaluations régulières du dispositif.

L'atteinte des objectifs de ce dispositif n'est assurée que si les responsabilités des différents acteurs, leurs missions, leur domaine d'intervention et les instances qui permettent d'assurer la cohérence du dispositif sont bien définis.

Ainsi des activités de contrôle interne sont conçues et mises en œuvre pour faire face aux risques opérationnels liés à l'octroi de crédit décelés. Ces activités peuvent être subdivisées en trois étapes à savoir :

- l'établissement des politiques,
- la performance des procédures au regard de ces politiques,
- la vérification du respect de la conformité aux politiques.

Ces activités de contrôle se situent à tous les niveaux du personnel de la banque, y compris la direction générale et les différents intervenants du processus ainsi que ceux directement en contact avec les clients.

Selon Lamarque (2001), l'avantage concurrentiel des banques est à trouver dans une analyse interne de leur organisation. Mais ces nouveaux modes de fonctionnement sont parfois sources de nouvelles zones de pouvoir et supposent une meilleure maîtrise des risques. En cela, le contrôle interne est un vecteur pertinent de compétition et de différenciation des banques.

Outre les mécanismes comptables, financiers et juridiques, il s'agit de « contrôles destinés à améliorer l'efficacité opérationnelle et à renforcer l'adhésion à la politique stratégique de l'entreprise ».

Pour la maîtrise des risques le rôle de chacun doit être déclinée, ainsi :

- la direction générale aura pour rôle primordial dans le dispositif, pour rendre le dispositif fiable elle doit être impliquée dans la définition et la mise en place et l'animation du dispositif.
- Direction d'audit interne qui aura pour mission d'auditer le dispositif et d'assurer :
 - ✓ L'appréciation et la maîtrise des risques opérationnels de crédit ;
 - ✓ La bonne application de la politique, des risques liée octroi de crédit, définie ;
 - ✓ La capacité de la banque à détecter, prévenir et gérer les risques dans les limites qu'elle s'est fixées et de manière conforme à la réglementation en vigueur.
- La direction des risques se devra d'assurer aux risques opérationnels une indépendance par rapport aux risques de crédit et de marchés, afin d'avoir une vision transversale et orientée sur des éléments de moyen ou long terme pour favoriser la prévention et non le traitement ponctuel. Ainsi que :
 - ✓ définir la procédure et processus pour la gestion des risques opérationnels de crédit ;
 - ✓ impulser et coordonner la mise en place du dispositif ;
 - ✓ développer les méthodologies, outils de pilotage, de quantification et d'allocation des fonds propres ;
 - ✓ Effectuer une veille informative et réglementaire (évolutions des textes réglementaires et des outils de suivi et de pilotage) ;
 - ✓ Sensibiliser les managers opérationnels ;
 - ✓ Recenser les risques et quantifier les pertes....
- lignes de métier par rapport à l'octroi de crédit, le rôle des différents opérationnels du processus de crédit sera pour la direction de la fonction opérationnelle :
 - ✓ s'assurer de la mise en place de la politique des risques ;
 - ✓ définir les responsabilités la gestion des risques dans le processus de traitement du crédit ;
 - ✓ examiner périodiquement les indicateurs de risques ;
 - ✓ examiner périodiquement les incidents non résolus ;
 - ✓ et veiller à la formation du personnel et à l'actualisation du dispositif ;
- Pour le management et les opérationnels leur rôle consistera à :
 - ✓ mobiliser les moyens nécessaires au traitement d'incidents et à la mise en place des mesures ;

- ✓ définir des plans d'actions nécessaire à la maîtrise des risques ;
- ✓ assurer la transparence du dispositif ;
- ✓ assurer la détection et l'enregistrement des incidents ;
- ✓ assurer à leur niveau la mise en place des mesures correctives et conservatoires ;
- ✓ proposer des plans d'actions pour la correction des incidents et assurer la mise en œuvre après validation de leur hiérarchie.

2.4 Gestion des risques opérationnels dans la zone UMOA

Pour être en phase avec les normes internationales, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) a édicté des mesures visant à améliorer la gouvernance des établissements de crédit avec des outils de gestion sur les risques attachés au crédit bancaire, tels que :

- la surveillance prudentielle dont l'objectif est de suivre en permanence le respect des normes prudentielles notamment celles liées aux fonds propres :
 - ✓ ratio de solvabilité fixé à un minimum de 8% des fonds propres effectifs ;
 - ✓ ratio de limitation des engagements sur un même bénéficiaire fixé à 75 % des fonds propres effectifs au maximum ;
 - ✓ risques pris sur les principaux dirigeants, actionnaires, administrateur et le personnel dont la limite est de 20 % des fonds propres effectifs.
- l'adoption d'un système de répartition des pouvoirs en matière d'octroi de crédit, précisant clairement les instances et personnes autorisées ainsi que les limites pour lesquelles elles ont reçu délégation :
 - ✓ Conseil d'Administration ;
 - ✓ Comité de Crédit ;
 - ✓ Personnels : Directeur Général, Chef d'agence, Fondé de pouvoirs, etc.

Les textes de la zone UEMOA identifient les principaux types de risques opérationnels comme étant les défaillances dans les procédures de contrôle interne et de gouvernance d'entreprise.⁶

Les principes du Comité de Bâle prévoient, pour une supervision bancaire efficace, une répartition des fonctions de réglementation d'une part, et celles de contrôles et de sanctions d'autre part entre les différents organes et institutions de contrôle et de réglementation de l'activité bancaire.

⁶ Revue de la stabilité financière dans l'UEMOA N°1 (2006)

Le cadre d'exercice de l'activité bancaire au sein des pays de la zone de la CEDEAO est organisé essentiellement autour d'un dispositif prudentiel, d'instructions complémentaires et d'une loi bancaire qui organise l'exercice de la profession (octroi et retrait d'agrément, conditions de nomination des dirigeants des banques, opérations des banques et établissements financiers, information des Autorités monétaires, publication des comptes, contrôles et sanctions). Cependant certaines spécificités existent suivant les pays ou zone.

2.4.1 La couverture des risques

La règle de couverture des risques est définie par un rapport minimum à respecter, dit « rapport fonds propres sur risques ». Ce ratio comporte au numérateur, le montant des fonds propres effectifs de la banque ou de l'établissement financier, et au dénominateur, la somme des risques nets de crédit, de marché, opérationnels.

Ce dispositif fait obligation aux banques et établissements financiers de limiter, à huit (8) fois leurs fonds propres effectifs, le total des risques pris sur l'ensemble des bénéficiaires atteignant individuellement 25% desdits fonds propres.

La mise à jour de la réglementation prudentielle ⁷ a été rendue nécessaire par le souci :

- de prendre en considération l'évolution des normes internationalement admises en matière de supervision bancaire ;
- d'assurer une protection accrue des déposants dans un contexte de libéralisation de plus en plus affirmée des activités monétaires, bancaires et financières ;
- de prendre davantage en compte les innovations financières dans l'appréciation des risques et des engagements du système bancaire ;
- enfin, de procéder à une mise en harmonie avec le plan comptable bancaire, rendu obligatoire en 1996, soit cinq (5) ans après le précédent dispositif prudentiel.

⁷ [http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/files/disprud.pdf/\\$FILE/disprud.pdf](http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/files/disprud.pdf/$FILE/disprud.pdf)

2.4.2 Détermination des fonds propres

Il existe une seule approche pour la détermination des exigences en fonds propres. Les fonds propres effectifs sont constitués par la somme des fonds propres de base et des fonds propres complémentaires.

Les emplois constituant des fonds propres ou assimilés chez d'autres banques ou établissements financiers, notamment les participations, sont déduits du total des fonds propres de base.

2.5 Pilotage des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit

Un bon pilotage des risques passe par l'identification, l'évaluation et le suivi de tous les événements qui sont susceptibles d'affecter la bonne marche du processus d'octroi de crédit.

Conformément au quatrième principe de Bâle 2 sur les saines pratiques pour la gestion des risques « les banques devraient identifier et évaluer le risque opérationnel inhérent à tous les produits, activités, processus et systèmes importants ».

Les établissements de crédit ont largement recours à la démarche de cartographie pour identifier les risques opérationnels liés au processus de crédit. Certains éléments du dispositif d'identification des risques, dont la cartographie, trouvent leur justification non pas dans le résultat en termes d'information mais dans la dynamique d'apprentissage organisationnel qu'elle suscite.

2.5.1 L'identification des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit

La première étape s'appuie sur une analyse des processus métier, à laquelle on croise la typologie des risques opérationnels. Un processus métier désigne un ensemble de tâches coordonnées en vue de fournir un produit ou un service à la clientèle.

Une bonne identification des risques opérationnels est essentielle pour l'élaboration d'un dispositif viable de suivi et de maîtrise des risques.

Elle doit prendre en compte à la fois les facteurs internes (la structure de la banque, la nature de ses activités, la qualité de ses ressources humaines, les modifications de l'organisation et le taux de rotation du personnel) et externes (les évolutions du secteur bancaire et les progrès technologiques) qui pourraient empêcher la banque d'atteindre ses objectifs.

Le processus d'identification n'est en rien une activité figée, il constitue un processus continu et répétitif. Vu l'évolution des activités bancaires, la banque est toujours en proie à de nouveaux risques, d'où la nécessité continue d'identifier l'existence de nouveaux risques.

Une identification des risques suit une démarche structurée, basée sur la compréhension et l'analyse des processus opérationnels d'octroi de crédit, de ses produits et de ses systèmes. Comme le dit Renard (2008 : 224), il n'y a pas de méthode d'audit qui ne commence pas par la connaissance des processus ou des activités que l'on doit auditer. Ainsi une bonne identification nécessite que la banque dispose tout au long de ce processus d'un inventaire des événements de risque, ainsi que d'une bonne compréhension des facteurs de risques associés.

Il existe 2 approches principales d'identification des risques opérationnels :

- l'approche par interview des opérationnels qui permet de lister les risques opérationnels identifiés par les intervenants de processus, comme étant ceux qui affectent réellement ou potentiellement leurs activités ;
- l'approche par les processus qui consiste à effectuer la cartographie des processus en un inventaire des différents risques opérationnels associés aux différentes tâches du processus. Outre la cartographie, l'approche par processus peut utiliser le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfa) encore appelé tableau d'identification des risques.

2.5.1.1 Cartographie des risques du processus

« La première phase d'identification et de diagnostic de ces risques / opportunités se matérialise souvent par une cartographie des risques ». BASPS & Al. (2001: 3).

La réalisation d'une cartographie des risques doit répondre à plusieurs objectifs qui peuvent être définis comme suit :

- identifier l'ensemble des risques selon leurs impacts et leurs occurrences sur les objectifs stratégiques de l'activité cartographiée ;
- mesurer l'importance de ces risques afin de définir de possibles plans d'actions pour les réduire ou les contrôler ;

- élaborer graphiquement une représentation des risques en fonction de leur impact pour la banque ;
- mettre en place un processus de gestion des risques organisé ;
- favoriser l'élaboration d'un plan de contrôle interne ;
- améliorer la communication autour des risques entre tous les intervenants du processus.

Ainsi cette cartographie consiste à associer au processus les événements de risques qui peuvent entraîner des pertes. Elle répond en outre, à l'idée de bien identifier les risques pour les aborder et les gérer dans les meilleures conditions possibles.

La collecte des risques provenant de la cartographie permet un inventaire de tous les risques qui peuvent survenir tout au long du processus d'octroi de crédit de la sélection du client à la mise en place du crédit.

L'élaboration d'une cartographie des risques nécessite le respect de quatre (4) étapes.

- La première étape consiste à répertorier les processus par la division de l'activité d'octroi de crédit en processus/sous processus et / ou en tâches. Cette étape permettra d'identifier tous les risques rattachables à chaque subdivision ;
- la deuxième étape qui est la phase d'élaboration d'une nomenclature de risques, qui consiste à lister tous les risques opérationnels susceptibles d'être rencontrés lors des procédures de sélection du client, d'étude de dossier, des prises de garanties et de la mise en place du crédit ;
- une troisième étape permet l'estimation de chaque risque qui a été identifié, sur la base d'une échelle, en déterminant sa probabilité de survenance et son impact ;
- la quatrième et dernière étape permet d'apprécier la sensibilité du risque en alliant son impact et sa vulnérabilité.

2.5.1.2 Tableau d'identification des risques du processus

Ce tableau prend en compte trois facteurs susceptibles de générer des risques à savoir :

- l'exposition, les multitudes de risque qui pèsent sur le processus ;
- l'environnement ;
- et la menace, le plus souvent imprévisible voire invisible.

L'établissement de ce tableau va consister en un découpage du processus en tâche élémentaire en indiquant l'objectif de cette tâche et les risques y afférents.

2.5.2 L'évaluation des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit

Les banques ne devraient pas seulement identifier les risques les plus dangereux, mais aussi évaluer leur vulnérabilité face à ces risques. Une bonne évaluation des risques permet à la banque de mieux appréhender son profil de risque et de déterminer plus efficacement les ressources nécessaires à leur gestion.

Une fois identifiées, les risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit doivent être évalués en fonction de la sévérité des pertes potentielles et de leur probabilité de survenance.

Parmi les outils qui peuvent être utilisés pour évaluer les risques opérationnels les régulateurs de Bâle citent :

- L'autoévaluation ou évaluation du risque, qui consiste pour la banque d'évaluer ses opérations du processus d'octroi de crédit en fonction d'une liste de tâches potentiellement exposées aux risques opérationnels, qui peuvent être des procédures de sélection de client défaillantes ou une faiblesse des procédures d'étude de dossier. Cette évaluation repose souvent sur des listes de contrôle et/ou des ateliers destinés à identifier les forces et faiblesses de l'environnement opérationnel. Les évaluations qualitatives peuvent être converties, au moyen d'une matrice (tableau de bord), en mesures quantitatives fournissant un classement relatif des différents types d'exposition au risque opérationnel. La matrice va recenser tous les risques propres au processus d'octroi de crédit en tenant compte de tous les services et/ou fonctions intervenants. Elle peut prendre en compte les risques opérationnels afférents au processus d'octroi de crédit, mais aussi les moyens de les atténuer.
- Les indicateurs de risque, qui sont des statistiques et/ou diverses mesures, souvent d'ordre financier, qui peuvent donner une idée de l'exposition d'une banque au risque. Ils sont généralement revus de façon périodique pour alerter la banque sur les modifications porteuses de risques. Ces indicateurs comprennent entre autre le nombre de demande de crédit non exécutées ou exécutées en retard, l'augmentation des crédits irrécouvrables, le taux de rotation du personnel, la fréquence et/ou la gravité des erreurs et omissions lors de la constitution ou de la mise en place du crédit.

- quantification du risque, diverses approches peuvent être utilisées comme l'utilisation des séries historiques sur les pertes pouvant fournir des informations utiles afin d'évaluer l'exposition aux risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit et d'élaborer une politique pour maîtriser/atténuer ce risque.

Un moyen efficace pour exploiter ces informations est de mettre en place un cadre permettant de suivre et d'enregistrer systématiquement les caractéristiques des cas de pertes de client, pertes sur créance, les dossiers présentant des erreurs, la reconversion de créances en créances litigieuses, douteuses ou insolvables.

2.5.3 Suivi des risques opérationnels liés aux processus d'octroi de crédit

Le cadre de la gestion des risques doit évoluer en même temps qu'évoluent les procédures d'octroi de crédit, chaque démarche de projet devrait donc comprendre un volet risque visant à :

- revoir les processus métier au regard du projet : création de nouveaux processus, disparition ou adaptation des processus existants ;
- identifier les risques encourus.

Une véritable démarche de suivi des risques opérationnels afférents au processus d'octroi de crédit s'inscrit donc dans un processus répétitif.

Au moyen d'indicateurs adéquats (indicateurs d'alerte, indicateurs de risque avéré et indicateurs de pertes) le suivi des risques est le troisième processus-clé d'un système de gestion des risques opérationnels. Deux approches sont mises en place pour consolider ces indicateurs : l'approche bottom-up et l'approche top-down.

2.5.3.1 L'approche bottom-up

Dans cette approche, dite l'approche ascendante, les indicateurs clés des risques opérationnels sont définis et mesurés aux niveaux inférieurs. Ce sont les exécutants qui interviennent lors du processus d'octroi de crédit, leur appréciation individuelle exercera un levier maximum sur le suivi des risques opérationnels, pour être ensuite consolidés progressivement jusqu'à un niveau central.

En effet, lors d'une telle approche, chaque opération du processus est analysée de son initiation jusqu'à sa comptabilisation. A chaque étape, les tâches d'octroi de crédit et contrôles clés sont décrits, testés et évalués.

Le recensement et l'évaluation des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit se faisant selon une cartographie de ces risques qui se décline de la plus globale à la plus exhaustive.

Cette approche apparaît plus utile pour comprendre la nature du risque opérationnel et pour permettre un contrôle interne. Elle est à une forte valeur ajoutée car elle intègre des cartographies des risques opérationnels liés aux activités et processus comprenant l'identification, l'analyse et l'évaluation des risques.

Elle permet de contribuer à la connaissance des risques opérationnels au niveau des activités, et au changement comportemental des différents intervenants de l'activité octroi de crédit. Toutefois elle présente l'inconvénient de la subjectivité et la consistance des évaluations.

Les approches de mesures avancées sont :

- **la Loss Distribution Approach (LDA)**
- **l'approche Scorecard**, L'appellation « scorecard » regroupe un ensemble d'approche visant à identifier, mesurer et surveiller les risques opérationnels. Ces approches traduisent une évaluation qualitative des risques et des contrôles en une valeur numérique ou score. L'un des objectifs poursuivis par les banques ayant développé et implémenté une approche Scorecard est de se doter d'un outil permettant de faire le lien entre la mesure et la gestion du risque opérationnel.
- **L'approche par les scenarii**, qui consiste à mener des enquêtes systématiques auprès d'experts de chaque ligne métier intervenant dans le processus d'octroi de crédit et de spécialistes de la gestion des risques. Le but est d'obtenir de ces experts une évaluation de la probabilité et du coût d'incidents opérationnels identifiés conformément aux grilles d'analyse proposées par le comité de Bâle.

2.5.3.2 L'approche top-down

L'approche top-down (descendante) est la méthode d'indicateur de base. Elle se base sur un référentiel simplifié ou les aspects qualitatifs, plus rapides à obtenir que les éléments chiffrés basés sur la collecte des incidents, sont privilégiés.

La méthodologie Top down donne une estimation du risque opérationnel sur la base des variations historiques des résultats après intégration de facteurs tels que l'évolution de l'activité où le coût lié aux changements. L'hypothèse sous-jacente est que les pertes historiques sont une bonne mesure des pertes futures.

C'est en fonction de la vision stratégique globale, de la rentabilité globale des opérations que l'allocation de capital réglementaire aux différentes activités sera décidée par les organes exécutifs en fonction de leurs risques opérationnels. Dans ce contexte, les décisions prises aux niveaux supérieurs de la hiérarchie seront répercutées et traduites en plans d'actions suivis et maîtrisés par les managers, les différents exécutants du processus d'octroi de crédit, au moyen d'indicateurs adéquats.

Les modèles proposés par cette méthode ne sont pas propices à la mise en œuvre d'un contrôle interne, d'où son ignorance à la qualité du contrôle. Dans ce cadre, cette approche n'est pas compatible aux méthodes de mesure avancées pour mieux maîtriser le risque opérationnel les établissements s'orientent d'avantage vers des approches à forte valeur ajoutée type " Bottom Up".

2.6 Les saines pratiques de gestion des risques opérationnels

Pour une meilleure appréhension des risques opérationnels, les régulateurs du comité ont établi dix (10) principes pour la banque et les superviseurs pour une gestion adéquate des risques, dont sept (7) pour la banque devant régir un dispositif pour la gestion et la surveillance efficaces des risques opérationnels liés aux processus d'octroi de crédit. Leurs utilisations permettent aux banques et à leurs superviseurs d'évaluer les politiques et pratiques de gestion de ce risque. Ses principes s'articulent autour des points suivants :

- élaboration d'un environnement adéquat pour la gestion du risque ;
- gestion du risque : identification, évaluation, suivi et maîtrise/atténuation du risque.

2.6.1 Élaboration d'un environnement adéquat pour la gestion du risque

- Principe 1 : le conseil d'administration doit considérer les principaux aspects du risque opérationnel de la banque comme une catégorie distincte de risque à gérer, et il doit approuver et réexaminer périodiquement le dispositif de gestion de ce risque. Ce dispositif devrait fournir une définition du risque opérationnel valable pour la banque toute entière et poser les principes servant à identifier, évaluer, suivre et maîtriser/atténuer ce risque. Il doit aussi mettre en œuvre une organisation adaptée à la nature et à la complexité des risques encourus, responsabilités clairement établies, mesures et reporting effectifs.
- Principe 2 : le conseil d'administration doit s'assurer que le dispositif de gestion du risque opérationnel de la banque est soumis à un audit interne efficace et complet, effectué par un personnel fonctionnellement indépendant, doté d'une formation appropriée et compétent. L'indépendance du jugement d'audit interne doit être maintenue, il ne doit pas être associé à la gestion des risques opérationnels.
- Principe 3 : la mission de la direction générale se doit de mettre en œuvre un dispositif de gestion du risque opérationnel approuvé par le conseil d'administration. Ce dispositif doit être appliqué de façon cohérente dans l'ensemble de l'organisation bancaire, et les membres du personnel, à tous les niveaux de responsabilité, doivent bien comprendre leurs responsabilités dans la gestion du risque opérationnel. La direction générale doit aussi être chargée d'élaborer des politiques, processus et procédures de gestion du risque opérationnel pour tous les produits, activités, processus et systèmes importants.

2.6.2 Gestion du risque : identification, évaluation, suivi et maîtrise/atténuation du risque

- Principe 4 : les banques doivent identifier et évaluer le risque opérationnel inhérent à tous les produits, activités, processus et systèmes importants.
Elles doivent aussi, avant de lancer ou d'exploiter des produits, activités, processus et systèmes nouveaux, soumettre à une procédure adéquate d'évaluation le risque opérationnel qui leur est inhérent.

- **Principe 5** : les banques doivent mettre en place un processus de suivi régulier des profils de risque opérationnel et des expositions importantes à des pertes. Les informations utiles à une gestion dynamique du risque opérationnel doivent être régulièrement communiquées à la direction générale et au conseil d'administration.
- **Principe 6** : les banques doivent disposer de politiques, processus et procédures pour maîtriser et/ou atténuer les sources importantes de risque opérationnel. Elles doivent réexaminer périodiquement leurs stratégies de limitation et de maîtrise du risque et ajuster leur profil de risque opérationnel en conséquence par l'utilisation de stratégies appropriées. Les risques pris doivent être conformes à la stratégie de la banque et au degré de risque auquel elle accepte de s'exposer.
- **Principe 7** : les banques doivent mettre en place des plans de secours et de continuité d'activité pour garantir un fonctionnement sans interruption et limiter les pertes en cas de perturbation grave de l'activité.

2.7 Le diagnostic d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit

La gestion des risques opérationnels est devenue partie intégrante du système de management des banques. Pour la bonne maîtrise de ses risques, et par souci d'être en conformité avec les normes de Bâle et de l'UMOA, l'évaluation d'une manière efficace et performante du dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit revient à adopter une démarche bien structurée et dont la finalité est d'offrir une appréciation de la qualité de ce dispositif à la direction générale ainsi qu'aux différents intervenants du processus.

2.7.1 Objectifs du diagnostic du dispositif de maîtrise des risques

L'évaluation d'un dispositif vise à donner aux managers de la banque une certaine assurance sur le degré de maîtrise du processus d'octroi de crédit.

De ce fait le diagnostic du dispositif portera, à l'aide de l'analyse du flow chart, de la grille d'analyse des tâches et des tests de conformité des méthodes (Cf. annexes 3, 4 & 7), sur l'analyse de toutes les procédures mise en place pour la sécurisation de l'activité octroi de crédit afin d'en identifier les tâches présentant les risques de même que ses forces.

Cette partie centrale des travaux sur l'état du dispositif permet aussi de déterminer si tous les contrôles décrits dans le manuel de procédure sont respecté tout au long du processus d'octroi de crédit.

Comme le dit Rouff (2000:13) un tel dispositif a trois objectifs :

- efficacité et efficience du fonctionnement ;
- fiabilité de l'information interne et externe ;
- conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes.

2.7.2 L'appréciation du dispositif de maitrise des risques

Cette étape consiste tout abord à comprendre les procédures de traitement des informations fournies par le futur débiteur et à vérifier le respect des normes exigé par la banque et par la commission de régulation. Elle passe par :

- prise de connaissance suffisante des procédures ;
- prise de connaissance détaillée du circuit de traitement des données ;
- vérification par des tests ;
- évaluation des risques d'erreur ;
- évaluation des contrôles internes devant assurer la protection des actifs ;
- identification des contrôles internes mises en place.

Ces différentes phases d'appréciation du dispositif seront suivies par la phase de vérification de la permanence des méthodes. Elle se base :

- sur une vérification par des tests de l'application permanente des procédures ;
- et sur la formulation définitive du jugement, à partir de l'évaluation des conclusions des précédentes phases.

2.7.3 L'évaluation des procédures d'octroi du crédit

L'engagement d'octroi de crédit doit respecter les normes de la banque ainsi que celles de l'UMOA en termes de gestion des risques. Cette dernière étape permettra d'émettre un jugement sur l'établissement d'un dossier de crédit à sa mise en place de distinguer les différents intervenants et la limite décisionnelle de chacun.

- le respect des différents critères du contenu du dossier de crédit (le taux d'intérêt, les conditions de mise en place, de la réglementation spécifique applicable a chaque type de crédit) ;
- l'existence de système de scoring et d'un système de délégation ;
- l'existence d'un système de limites de suivi des autorisations ;
- la qualité de la formalisation des décisions d'octroi et des dossiers ;
- le contrôle des dossiers physiques (exhaustivité des pièces à fournir).

L'analyse doit permettre de s'assurer de la correcte adéquation entre la connaissance des règles de fonctionnement des procédures et de leur application quotidienne par le personnel.

Conclusion chapitre 2

L'impact des risques opérationnels est de plus en plus reconnu et leur gestion incontournable, d'où la nécessité de mettre en place un dispositif adéquat. A travers ce chapitre, nous avons étudié le dispositif à mettre en place pour la maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit ainsi qu'aux saines pratiques pour une meilleure gestion de ses derniers.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : METHODOLOGIE

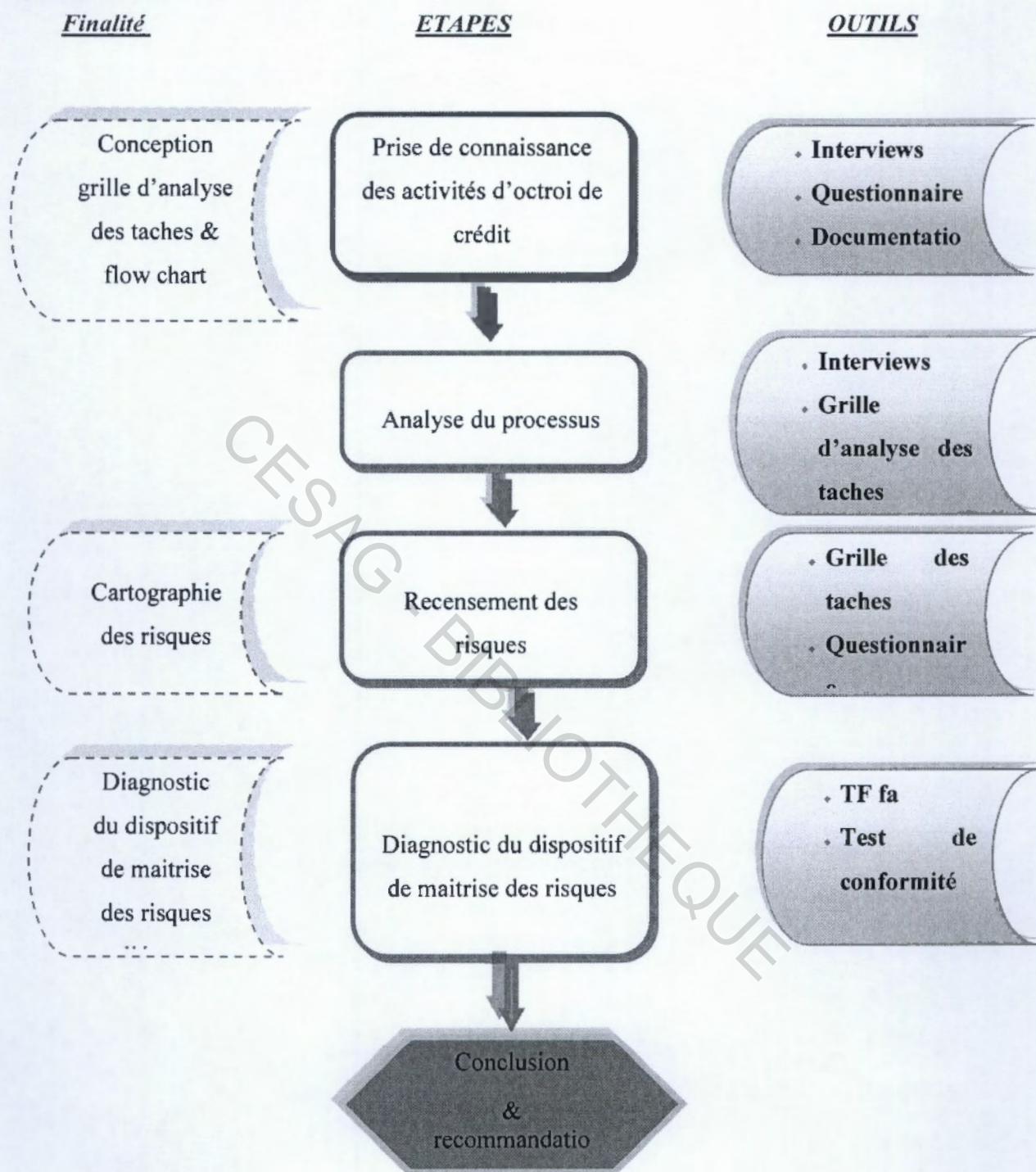
Suite au deux premiers chapitres sur le processus d'octroi de crédit et les risques opérationnels y afférents ainsi que le dispositif à mettre pour les maîtriser. Le présent chapitre va nous permettre de présenter la méthodologie de recherche ainsi que les outils de collecte des données choisis. Outre le choix des outils, elle nous va servir de guide pour l'étude du processus utilisé au sein du Crédit Agricole, et le respect de leur procédure face aux normes internationales et régionales, ainsi qu'à la politique d'octroi de crédit de la banque, de même que l'efficacité des procédures visant à minimiser ces risques.

Ce chapitre se divise en deux sections : la première correspond au modèle d'analyse et la deuxième présente les outils de collecte de données.

3.1 Modèle d'analyse

Ce modèle d'analyse nous permettra, d'une part, de recenser les différentes étapes du processus d'octroi de crédit du Crédit Agricole, et d'autres part, d'associer à chaque étape les outils de collecte de données qui nous permettront de recueillir les informations nécessaires à notre étude.

Figure 2 : Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes.

3.2 Outils collecte de données

Les outils qui peuvent être utilisés sont nombreux et divers. Pour un choix pertinent de ceux qui répondront de manière adéquate à nos interrogations, on prendra des outils d'interrogation et de description. Ainsi les résultats de l'un pourront valider les résultats de l'autre.

3.2.1 Les outils d'interrogation

Ces outils nous permettront de formuler les questions à nos interrogations, et d'y trouver des réponses à partir de l'établissement de questionnaires et des interviews réaliser.

3.2.1.1 *Le questionnaire*

La collecte d'informations, sur le processus d'octroi de crédit à la CNCAS, s'effectue le plus souvent au moyen d'un questionnaire. Le questionnaire sera adressé au responsable de chaque niveau du processus (annexe 5). Il sera axé sur le processus d'octroi de crédit, et le respect des normes de gestion des risques édictées par la BCEAO.

La rédaction du questionnaire consiste généralement en trois étapes :

- ◆ première rédaction consiste à définir précisément les thèmes sur lesquels seront interrogés les interviewés ;
- ◆ pré test du questionnaire, il s'effectue en petit nombre d'interviewés pour vérifier la compréhension et évaluer la durée ;
- ◆ rédaction définitive.

3.2.1.2 *Les interviews*

L'interview permettra d'obtenir un certain nombre d'informations complémentaires aux questionnaires et détenues par les personnes ressources. Il permet aussi d'être en contact direct avec les responsables des différents services intervenant dans le processus.

Il permettra d'interroger les acteurs des processus sur leur activité, et leur opinion sur la qualité, la sécurité de leur procédure ; ainsi que de décrire le processus de crédit bancaire tout en appréhendant ses risques et les dispositifs de contrôle interne existants.

3.2.2 Les outils de description

Ces outils nous permettront de confronter les informations recueillis lors des interviews et sondages, à ce qui se fait réellement sur le terrain.

3.2.2.1 *L'observation physique*

Cette phase intervient dans la partie pratique du stage en contact des différents intervenants du processus. Il s'agit de la collecte d'informations observées. Par un enregistrement précis et systématique des activités, comportement auxquels se livrent les principaux acteurs du processus : par exemple le processus d'établissement des dossiers de crédits, la procédure de sélection des clients.

Cette phase permettra une comparaison entre les résultats des interviews et questionnaires réalisés et le déroulement réel des activités.

3.2.2.2 *L'analyse documentaire*

L'analyse documentaire consistera à l'étude du manuel de procédure, et autres publications interne du Crédit Agricole. Elle nous permettra d'identifier les différentes étapes du processus, et le rôle de chacun des intervenants et de prendre connaissance des documents de demande de crédit.

Cette analyse permettra une familiarisation des concepts d'octroi de crédit de la banque. Et les niveaux d'intervention des responsables.

3.2.2.3 *Etablissement d'organigramme fonctionnel & grille d'analyse des tâches*

L'organigramme fonctionnel (annexe 2) permet de passer en revue les fonctions existantes du service engagement et risque du Crédit Agricole, et de les rapprocher aux postes listés dans le manuel de procédures.

Il permettra une première approche du problème de la séparation des tâches, avec la grille d'analyse des tâches (annexe 3), qui nous aidera à analyser les différents postes de la direction des engagements et risques ainsi que le service des chargés de clientèle de l'agence de Dakar. Cette grille représente l'image à un instant T de la répartition des tâches.

3.2.2.4 *Diagramme de circulation (flow chart) (annexe 4)*

L'établissement et l'étude de la grille d'analyse des tâches, ainsi que les informations recueillies lors des interviews, questionnaires, documentations physique, etc., nous permettront d'établir facilement le diagramme de circulation, fait sur la base de symbole.

Ce diagramme, qui est une synthèse rapide des procédures, nous permettra de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centre de responsabilité. Il permettra de donner une vision complète du cheminement des informations, et d'examiner si les procédures sont correctement menées et d'en identifier ses points faibles.

3.2.2.5 *Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes (TF fa)*

Le TF fa (annexe 6) sert à aider l'organisation en identifiant et en évaluant les risques significatifs et contribuer à l'amélioration des systèmes de management des risques et de contrôle.

Le tableau TF fa est un outil d'analyse stratégique. Il a pour objectif de faire un état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles de l'entité.

Il nous permettra d'identifier à chaque tâche, le risque susceptible de se produire et le dispositif mis en place par le Crédit Agricole pour les canaliser.

3.2.2.6 *Test de conformité*

Le test de conformité (annexe 7) succède à la description des procédures. Cette étape consiste à montrer que les procédures décrites dans le manuel de procédures sont effectivement mises en œuvre dans le processus d'octroi de crédit.

Il consistera à suivre quelques dossiers tout au long de la procédure et s'assurer que les contrôles et processus décrits sont effectivement réalisés.

Conclusion Chapitre 3

A travers ce chapitre nous avons déterminé les outils qui nous seront nécessaires, pour recueillir les informations dont nous aurons besoin pour une prise de connaissance du service Engagement et Risque ainsi qu'à ses procédures. Tous ces outils nous permettront de mener à bien notre diagnostic dans la seconde partie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion première partie

La première activité de la banque est celle d'octroi de crédit. Et pour garantir les fonds prêtés les banques se doivent de minimiser tous les risques qui peuvent survenir, et sécuriser les dépôts des clients pour pouvoir les fidéliser.

La gestion du risque opérationnel se situe à un tournant de son évolution. Pour une bonne gestion de ce risque, les banques se doivent de définir clairement la relation entre les processus de risque opérationnel et l'environnement de contrôle global, et d'établir les liens cruciaux entre les différents processus de risque opérationnel.

Dans cette première partie nous avons pu voir les risques qui sont liés à l'activité bancaire, ainsi que le processus d'octroi de crédit et les risques opérationnels qui peuvent survenir.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : Cadre pratique

Introduction deuxième partie

Depuis que le comité de Bâle réglemente la gestion du risque opérationnel, nous assistons à une évolution des mentalités et de la manière dont sont gérés les risques opérationnels.

Une gestion intégrée et non fragmentée, une perception positive du risque, orientée vers le futur et vers l'apport d'une valeur ajoutée, pilotée par des processus avec une couverture large qui englobe toute l'activité.

La recherche de solutions performantes afin de mieux maîtriser le risque opérationnel s'apparente à la bonne gouvernance des institutions bancaires. Le risque opérationnel a largement dépassé le cadre restreint de la banque et concerne désormais le secteur financier dans sa globalité. Ce changement d'échelle s'accompagne inévitablement d'une montée en puissance des risques opérationnels, notamment ceux liés à l'erreur humaine, à la fraude, ou à l'environnement légal et réglementaire. Ainsi, la nécessité d'adopter des mesures plus strictes de surveillance et de contrôle du risque fait l'objet d'une attention croissante de la part des autorités de régulation, entraînant de fait une exigence accrue vis-à-vis des banques.

L'action simultanée de ces différentes sources de pression devrait contraindre les banques à adopter dans les prochaines années une stratégie globale de gestion du risque opérationnel. Les défis à relever sont nombreux et, comme souvent, les solutions sont loin d'être triviales. Il suffit pour s'en convaincre de penser aux difficultés techniques posées par la dépendance circulaire entre un modèle de mesure du risque opérationnel et les données qui vont l'alimenter. La difficulté du premier dépend, en effet, étroitement de la qualité des secondes. Sans parler des nombreuses incertitudes concernant le processus de recueil des données proprement dit. Et encore, même en considérant la question de la mesure du risque réglée, passer à l'étape suivante n'est pas une tâche aisée. Implémenter une stratégie globale de gestion du risque opérationnel exige, en effet, d'automatiser tous les processus, de collecter et stocker les données, sans oublier de mettre en place un reporting performant. Le tout devant naturellement s'intégrer dans un ensemble structuré et cohérent.

L'activité bancaire est source d'un nombre important de risques opérationnels. La maîtrise de ces risques requiert l'adoption des instruments appropriés d'appréciation et de suivi du risque. L'ensemble de ses outils passe par une prise de connaissance du processus d'octroi de crédit de la CNCAS et l'existence d'un dispositif adéquat de maîtrise des risques opérationnels.

Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA CAISSE NATIONALE DE CREDIT AGRICOLE DU SENEGAL

Au Sénégal, à l'instar de beaucoup de pays d'Afrique, le secteur rural a constitué une priorité affirmée dans les différentes politiques économiques. Différentes structures publiques et parapubliques ont été créées pour prendre en charge l'approvisionnement en intrants et équipements des producteurs ruraux dans le cadre d'un programme appelé « programme agricole ».

Le coût élevé et l'efficacité relativement limitée des interventions directes de l'Etat dans le financement des activités rurales ont amené les pouvoirs publics à adopter de nouvelles orientations dans le cadre de la Nouvelle Politique agricole initiée en 1984.

Plusieurs initiatives ont été prises par les différents acteurs pour mettre en place des systèmes de financement en réponse aux dysfonctionnements des institutions centralisées et fortement subventionnées. Ainsi, diverses institutions de type bancaire, mutualiste, et autres opérateurs de la microfinance ont vu le jour pour concourir au financement de l'agriculture sénégalaise. C'est dans ce cadre qu'est née la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal.

4.1 Historique

Le Crédit Agricole a été créé par l'Etat du Sénégal en relation avec ses partenaires au développement, des privés sénégalais et étrangers en Avril 1984, toutefois ses activités n'ont débuté qu'en Mars 1985.

Il s'est inscrit sur la liste des banques en juin 1985 afin de lui permettre de mobiliser l'épargne intérieure, et ainsi disposer de plus ressources pour fournir des activités bancaires universelles.

Il a comme mission principale la promotion des activités économiques, par la prise en charge du financement des activités rurales, grâce à une distribution efficace du crédit. Ses interventions touchent toutes les activités du secteur primaire (agriculture, pêche, élevage, artisanat) et à toutes les phases (production, commercialisation, transformation).

Ces principales missions se listent comme suit :

- mobilisation de l'épargne ;
- financement des activités du secteur primaire ;
- activités bancaires universelles.

Il est devenu la première institution de financement du monde rural au Sénégal.

Il dispose d'un réseau de vingt-trois (23) agences et bureaux répartis sur l'ensemble du territoire national, qui sont regroupés en cinq réseaux :

- réseau Dakar ;
- réseau Ouest ;
- réseau Nord ;
- réseau Centre-Est ;
- réseau Sud.

4.2 Evolution du Crédit Agricole

En 1985, la CNCAS commence à prendre timidement ses marques, dans un contexte où les sociétés de développement constituaient les acteurs institutionnels dominants du marché financier rural.

En 1997, suite à de longues négociations entre les différentes parties intéressées (ministère de l'économie et des finances, ministère de l'agriculture et de l'élevage, Représentants producteurs, autres partenaires du monde rural, CNCAS), il a été convenu de mettre en place un dispositif de financement plus adapté aux réalités du monde rural en vue de la relance de la production agricole. Ce dispositif basé sur des instruments de sécurisation et d'allègement des conditions financières a permis à la CNCAS d'accroître sensiblement ses concours au titre de production agricole.

Elle a par ailleurs signé des conventions avec plusieurs projets et structures intervenant dans le secteur rural pour la gestion de volets crédits dans divers domaines d'activités (productions végétales, productions animales, artisanat, services,...).

Au fil des années, elle a raffermi sa position grâce à l'accroissement de ses concours et à une stratégie volontaire de développement de son réseau.

Aujourd'hui la CNCAS joue le rôle de chef de file dans la syndication la plus importante du système bancaire sénégalais, «la campagne arachidière». Son total bilan s'est régulièrement accru. Ses fonds propres se sont accrus à la faveur des fonds affectés. Tout cela la prédispose à jouer un rôle de premier plan dans le financement de l'exploitation agricole familiale.

Le tableau ci-après donne quelques chiffres clés de l'évolution du crédit Agricole ses trois (3) dernières années.

Tableau 6 : Evolution résultat 2009/2010

	31/12/09 (1)	31/12/10 (2)	ECARTS (2-1)
Produit net bancaire	8 480 733 574	9 909 614 708	1 428 881 134
Résultat avant amortissements & provisions	3 602 052 613	4 455 652 478	853 599 865
Résultat d'exploitation	1 581 769 069	1 806 060 660	224 291 591
Résultat avant impôt	811 986 929	989 144 119	177 157 190
Impôt sur le bénéfice	-252 170 174	-258 414 862	6 244 688
RESULTAT DE L'EXERCICE	559 816 755	730 729 257	170 912 502

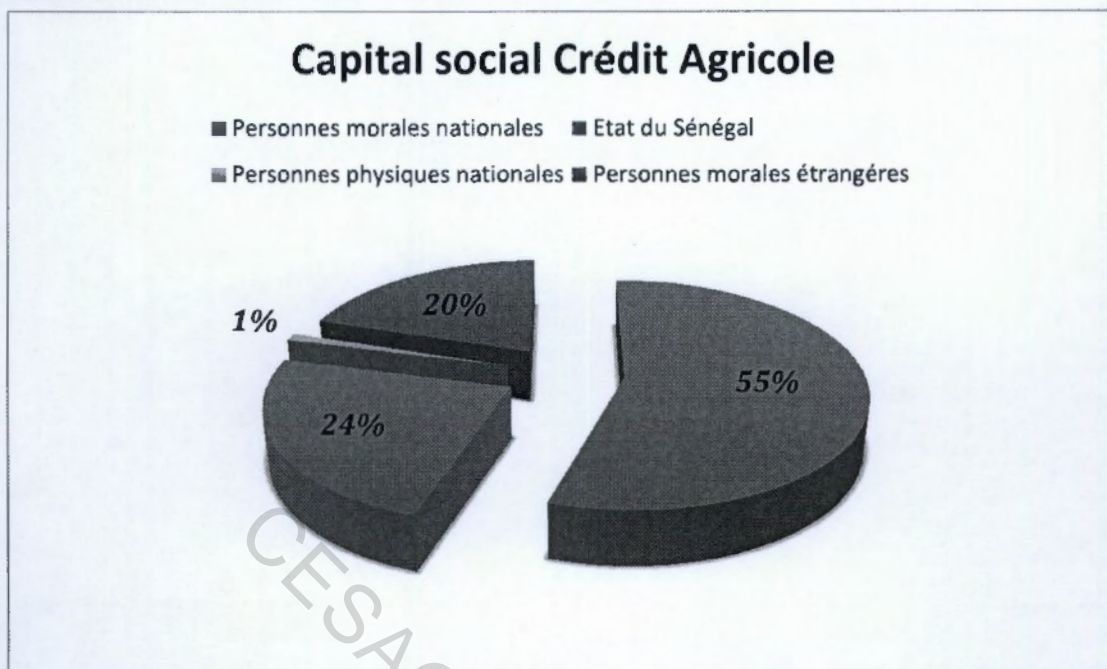
Source : Rapport Economique et Financier Exercice 2010 Crédit Agricole

4.3 Répartition du capital

Le capital social de la CNCAS est décomposé comme suit :

Etat du Sénégal.....	24 %
Personnes morales nationales.....	55 %
Personnes physiques nationales.....	01 %
Personnes morales étrangères.....	20 %

Figure 3 : Répartition capital social Crédit Agricole



Source : Livret d'accueil du nouveau arrivant Crédit Agricole (janvier 2010)

4.4 Organisation du Crédit Agricole

Le Crédit Agricole comprend trois (3) Directions (cf. organigramme annexes), qui sont elles aussi subdivisées en sous directions. Nous présenterons, dans cette section, le fonctionnement du Crédit Agricole par rapport son organisation institutionnelle et technique.

4.4.1 L'organisation institutionnelle

L'organisation institutionnelle donne un aperçu des hautes instances décisionnelles de la banque.

4.4.1.1 L'Assemblée Générale des Actionnaires

Les décisions collectives des actionnaires sont prises en Assemblées Générales lesquelles sont qualifiées d'Ordinaires, d'Extraordinaires ou de Spéciales selon la nature des décisions qu'elles sont appelées à prendre.

L'Assemblée Générale Ordinaire prend toutes les décisions autres que celles qui sont expressément réservées par les dispositions législatives aux Assemblées Générales Extraordinaires et aux Assemblées spéciales.

Elle se réunit chaque année dans les six (06) mois de la clôture de l'exercice.

4.4.1.2 *Le Conseil d'Administration*

Il est composé de cinq (05) membres au moins et de douze (12) au plus choisis parmi les actionnaires les plus importants. La prépondérance de la part de l'Etat (24 %) dans le capital social lui confère la présidence du conseil d'administration.

Il se réunit tous les ans en session ordinaire pour le bilan. Cependant, il peut arriver que les sessions se tiennent pour statuer sur les dossiers de crédits assez importants.

Le Conseil nomme parmi ses membres un Président. Il préside les réunions du Conseil et les Assemblées Générales.

Le conseil d'administration nomme en dehors de ses membres un directeur général chargé de la gestion quotidienne de la société.

4.4.1.3 *La Direction Générale*

La direction générale est l'organe de gestion et de contrôle. Le directeur général, nommé par le Conseil d'Administration, fait autorité sur toutes les hiérarchies ; il dispose d'un pouvoir pour agir au nom de la société.

4.4.2 *L'organisation technique*

L'organisation technique décrit les différentes directions du crédit agricole et leurs missions.

4.4.2.1 *L'organigramme de la CNCAS (cf. organigramme Annexes 1 et 2)*

L'organisation générale du Crédit Agricole est décrite dans l'organigramme présent dans l'annexe.

4.4.2.2 *Présentation par centre de responsabilités*

- La Cellule Juridique :
 - ✓ garanties ;

- ✓ études juridiques et fiscales ;
- ✓ gestion des contrats.
- La Direction Recouvrement et Contentieux
 - ✓ gestion du recouvrement ;
 - ✓ gestion du contentieux ;
 - ✓ relations avec les auxiliaires de justice.
- La Direction de l'Audit Général :
 - ✓ inspection des services du siège et des unités décentralisées ;
 - ✓ études sectorielles et générales ;
 - ✓ élaboration de procédures et suivi de leur application ;
 - ✓ tableaux de bord dg ;
 - ✓ archivage et documentation.

➤ La Direction de la Production :

Elle regroupe l'ensemble des opérations susceptibles d'engendrer des flux de trésorerie. Elle est essentiellement composée de :

- ✓ la section compensation ;
- ✓ la section des opérations avec l'étranger ;
- ✓ la section virement ;
- ✓ la section portefeuille.
- La Direction des Ressources Humaines et de la Logistique
 - ✓ organisation du système d'information et de gestion des flux ;
 - ✓ politique salariale ;
 - ✓ politique d'amélioration des conditions de travail ;
 - ✓ politique de formation, de promotion et d'évolution des ressources humaines ;
 - ✓ gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
 - ✓ politique sociale.
- La Direction de l'Informatique et de l'Organisation
 - ✓ organisation des flux d'informations ;
 - ✓ amélioration de la qualité et des méthodes de travail ;
 - ✓ élaboration des applications informatiques ;
 - ✓ bon fonctionnement de l'outil informatique ;
 - ✓ traitement automatique des opérations ;
 - ✓ formation en informatique.

- La Direction des Finances et de la Comptabilité
 - ✓ comptabilité générale ;
 - ✓ trésorerie ;
 - ✓ relations avec la BCEAO ;
 - ✓ déclarations à la BCEAO ;
 - ✓ prévisions financières ;
 - ✓ élaboration du budget ;
- La Direction du Réseau de Dakar
 - ✓ gestion de l'agence principale de Dakar et des bureaux qui y sont rattachés ;
 - ✓ opérations de guichet avec la clientèle ;
 - ✓ crédit pour la clientèle particulière de l'agence.
- La Direction du Crédit et Réseau (DCR)
 - ✓ instruction et gestion des prêts ;
 - ✓ épargne et lignes de crédit extérieur ;
 - ✓ management du réseau ;
 - ✓ statistiques ;
 - ✓ études générales et sectorielles ;
 - ✓ politique commerciale de la banque (épargne, crédit, ressources bancaires).

4.5 La Direction des Opérations, Engagements et risque (DOER)

La DOER est une nouvelle direction au sein du Crédit Agricole. Elle a été créée en Janvier 2011 et a pour mission :

- ◆ le traitement des opérations du back office ;
- ◆ le suivi des engagements ;
- ◆ et la gestion du risque lié au crédit.

La DOER comporte deux (2) sous-directions (voir annexe) :

- ◆ celle des opérations qui a en charge le traitement des opérations locales et internationales ;
- ◆ et la DER Direction des Engagements et Risque, qui a en charge des vérifications de tous les crédits amortissables, par les agents, et validation des mises en place.

Cette direction a été mise en place dans le souci de sécurisation du crédit. A l'origine l'exploitant du crédit était au début et à la fin du processus, l'accord et la mise en place du crédit se faisaient dans la même direction.

Avec cette nouvelle direction ses anciennes procédures de crédit ont changées. Maintenant le DCR (Direction du Crédit et Réseau) initie le processus de crédit, avec l'étude de dossier, mais le DER (Direction des engagements et du Risque) prend le relais pour les prises de garantie, en relation avec la cellule juridique. Une fois ces procédures terminées, cette même direction se charge de valider la mise en place de crédit.

4.6 Typologie des financements du Crédit Agricole

Une bonne connaissance du processus d'octroi de crédit passe par la définition des différents crédits bancaires proposés par le Crédit Agricole. Ses crédits peuvent prendre la forme de crédits par caisse ou de crédits par signature. Ils sont regroupés par destination comme suit.

4.6.1 Aux particuliers

Le crédit agricole a mis plusieurs types de crédit à l'attention des particuliers :

- ◆ Prêt Personnel Ordinaire (PPO) ;
- ◆ Prêt Personnel Equipement (PPE) ;
- ◆ Prêt Personnel Immobilier (PPI) ;
- ◆ Prêt Personnel Moyen Terme aux Salariés (PPMTS).

4.6.2 Aux entreprises et professionnels

Pour les besoins de financement des professionnels et entreprises la CNCAS propose à ses derniers plusieurs types de produits.

- ◆ Financements à Court Terme, pour les aider à faire face à leurs besoins de financement du cycle d'exploitation, les possibilités suivantes leurs sont offertes :
 - ✓ crédits de campagne pour collecte produits primaires ;
 - ✓ arrangement de titres de créances négociables ;
 - ✓ facilités de caisse ou escompte de valeurs ou de portefeuille pour les besoins courants ;
 - ✓ crédit global d'exploitation ;

- ✓ participation à des syndications avec les confrères ;
- ✓ découverts.
- ◆ Financements des Investissements, ces types de crédit sont mis en place pour une facilité des besoins d'extension ou de croissance qui peuvent porter sur :
 - ✓ des matériels et Equipement productifs ;
 - ✓ le renforcement fonds de roulement permanent.

4.6.3 Financement de l'agriculture, de la pêche, de l'élevage et de l'artisanat

Le financement des activités du secteur primaire du Crédit Agricole repose sur des conventions entre la banque et l'Etat ou entre la Banque et autres programmes (sénégalais, étrangers) ou projets qui sont sous la tutelle de l'Etat sénégalais.

- ◆ Programme FPE pour l'agriculture et l'artisanat ;
- ◆ Programme d'Intensification et de Modernisation de l'Agriculture PMIA, qui finance tous les projets d'agriculture et d'élevage ;
- ◆ Financement de la Production Agricole (FPA), qui vient en soutien aux opérateurs de l'agriculture et de l'élevage ;
- ◆ Projet d'Organisation et de Gestion Villageoise (POGV), qui soutient les populations, évoluant dans l'agriculture et l'élevage, de la zone d'intervention encadrée par le projet à savoir Kaolack, Fatick, Thiès ;
- ◆ Comité National Interprofessionnel de l'Arachide (CNIA) qui soutient les opérateurs privés semenciers structure en charge avec l'Etat de la fixation du prix de l'arachide. Ce fond finance aussi les opérateurs de l'élevage ;
- ◆ PRIMOCA 2 qui vient en appui à tous les opérateurs de leur zone d'intervention de Sédhiou qui a vu l'installation au Crédit Agricole au Sud. Et qui finance toutes les activités génératrices de revenu ;
- ◆ Fonds de Financement de la Pêche Artisanale, qui cible tous les opérateurs de la pêche artisanale (bénéficiaires : pêcheurs, mareyeurs, transformatrices, charpentiers) ;
- ◆ Projet d'Appui de l'élevage PAPEL, dont les financements vont à tous les opérateurs intervenant dans le milieu de l'élevage.

Conclusion Chapitre 4

Nous avons vu à travers ce chapitre l'histoire de la CNCAS, missions, son évolution, son engagement dans le financement des activités du secteur primaire ainsi que ses autres types de crédit ainsi que son organisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : DESCRIPTION DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT AU CREDIT AGRICOLE ET LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AFFERENTS

Une maîtrise du dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit nécessite une bonne prise de connaissance des différents intervenants dudit processus ainsi que toutes les procédures qui ont été mises en place pour la bonne marche de cette activité d'octroi de crédit.

Dans ce chapitre nous décrirons les différentes procédures adoptées par le Crédit Agricole pour cette activité, ainsi la gestion du dispositif mis en place pour la bonne maîtrise des risques opérationnels y afférents.

5.1 Les bases d'octroi de crédit à la CNCAS

En vertu de la réforme de 1975 consacrant le caractère universel de la banque au sein de l'UMOA, la CNCAS intervient sur tous les thèmes et tous les types de clientèle. Cependant compte tenu de sa spécificité de banque du monde rural un accent particulier est mis sur le financement des agriculteurs et de l'agriculture au sens large, au travers d'une clientèle essentiellement organisée sous forme de groupements (Sections Villageoises, Groupements d'intérêt Economique, Organisations Fédératives, ...).

La CNCAS couvre l'ensemble des besoins de financement du monde rural ; ainsi elle finance :

- ◆ la production (matériel agricole et de pêche, intrants, embouche bovine et ovine, aviculture, ...);
- ◆ la commercialisation (des grands produits agricoles locaux: arachide, riz paddy) pour l'essentiel dans laquelle elle joue un rôle de leader du double point de vue de l'importance des financements et de la conduite du consortium bancaire ;
- ◆ la transformation ;
- ◆ des besoins de financement divers tels que le commerce rural, l'habitat rural, les banques céréalières, etc.

Pour renforcer la performance de ces groupements en matière de gestion de crédit, la CNCAS a fondé sa démarche autour de certains principes :

- le renforcement des fonds propres des groupements : la notion d'apport personnel bloqué se substituant à l'autofinancement permet aux membres du groupement d'avoir un sentiment d'appartenance à une structure ayant un patrimoine.
- Cette notion est importante surtout pour les groupements ne disposant pas d'équipement.
- l'appui aux initiatives des organisations socioprofessionnelles pouvant conforter le bon fonctionnement des organisations de base. Ainsi une fonction importante telle que l'approvisionnement groupé en intrants a été fortement appuyée.
- la concertation et la responsabilisation des organisations socioprofessionnelles symbolisées par leur participation à des comités consultatifs de crédit en particulier (Vallée).
- l'encouragement à la constitution de fonds de garantie professionnels : l'expérience en cours dans la région du fleuve Sénégal avec la filière tomate et les discussions en cours pour la filière cotonnière laissent entrevoir des perspectives intéressantes dans ce cadre.
- le financement des initiatives de mise en réseau au niveau des organisations faïtières (cas du riz entre le Comité Interprofessionnel de la Filière Riz (CIRIZ) et la Fédération Nationale des Groupements de Promotion Féminine (FNGPF).
- la coopération avec les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) dans trois domaines (refinancement, gestion des excédents de trésorerie et capacitation). Diverses conventions ont été signées dans ce cadre.

5.2 Le dispositif de financement de la production agricole

Le programme de relance de l'agriculture, s'appuie sur un partenariat (Producteurs, CNCAS, Etat) avec des engagements précis dans les différents domaines suivants :

- un engagement de la CNCAS à faire un crédit aux conditions suivantes :
 - ✓ autofinancement : 10% du montant du programme ;
 - ✓ taux d'intérêt : 7,5% l'an ;
 - ✓ durée crédit : 9 mois (court terme), 3 à 7 ans moyen (terme) ;
 - ✓ moratoire au cas par cas : taux annuel de 1% sur 5 ans.

- un engagement de l'Etat à mettre en place des fonds de sécurisation domiciliés à la CNCAS (fonds de bonification, fonds de garantie, fonds de calamités) en vue :
 - ✓ du paiement d'un différentiel de charge sur les crédits accordés ;
 - ✓ de la couverture des impayés nés de ces financements à hauteur de 75% ;
 - ✓ de la couverture d'éventuels sinistres d'envergure.
- un engagement ferme des producteurs à rompre avec le passé en respectant les nouvelles règles du jeu, basées sur un paiement adéquat des dettes.

5.3 Description du processus d'octroi de crédit

La description du processus est un préalable pour tout diagnostic. Dans cette section nous prendrons connaissance des différentes étapes et différents intervenants d'octroi de crédit.

5.3.1 Les instances de décision et pouvoirs

La décision d'octroi de crédit repose sur trois (3) instances selon le montant du crédit demande :

- ◆ Directeur Général : maximum de francs CFA 10 millions de francs CFA pour les individuels et 20 millions de francs CFA pour les entités collectives ; ces pouvoirs sont portés à 50 millions de francs CFA lorsque le différentiel par rapport aux pouvoirs de base est couvert à 100% par un fonds de garantie domicilié en compte ;
- ◆ Comité de Direction (5 administrateurs): maximum de francs CFA 1 00 millions ;
- ◆ Conseil d'Administration pour le reste.

Par ailleurs, le Directeur Général a délégué certains de ses pouvoirs au Directeur du Crédit et du Réseau (DCR), Directeur Adjoint du Crédit et du Réseau (DACR) et aux chefs d'agence en matière de prêts personnels d'escomptes et de découverts.

5.3.2 Les intervenants du processus

L'octroi d'un crédit nécessite l'intervention de plusieurs acteurs de la banque.

5.3.2.1 Les chargés de clientèle

Ils représentent les éléments du front office de l'établissement. Ils jouent le rôle d'interface entre la banque et les clients, en cela ils sont chargés, outre de la recherche de clientèle, de la réception, du montage et du traitement des demandes de crédit des futurs débiteurs.

La première prise de décision sur la demande de crédit du client leur revient et ce dans la limite de leur pouvoir.

Ils transmettent par la suite le dossier à leur hiérarchie directe pour information, vérification et / ou pour une prise de décision.

5.3.2.2 Chef d'agence du réseau Dakar

Pour certains types de crédit tels que les petits prêts à la consommation, Prêt Personnel Equipement (PPE), Prêt Personnel Ordinaire (PPO), découvert salarié le chef d'agence est habilité à valider la mise en place du crédit, après matérialisation des garanties, hypothèques ou autres suretés réelles. Et pour les autres types de crédit tels que les crédits octroyés aux salariés du privé, Prêt Personnel Moyen Terme aux Salariés et autres, il donne son accord lorsqu'il est favorable à la mise en place et fait passer le dossier à sa hiérarchie.

5.3.2.3 Directeur du Crédit et du Réseau (DCR) et Directeur Adjoint du Crédit et du Réseau (DACR)

La direction du Crédit et du Réseau est chargé des études des dossiers de crédit. A chaque dossier de crédit, ils vérifient s'ils ont été montés en adéquation aux politiques du crédit Agricole, et donnent leur accord ou non sur l'octroi de crédit. Leur responsabilité sur les crédits amortissables se limitent aux décisions d'octroi, quant aux découverts et facilités de caisse, ils donnent leur décision et valident leur mise en place.

5.3.2.4 Direction Générale

Le Directeur Général peut accorder des prêts plafonnés à 10 millions de FCFA pour les clients individuels et à 20 millions pour les entités collectives. Ces pouvoirs peuvent aller jusqu'à 50 millions à condition que les dépassements par rapport aux plafonds fixés soient couverts par des fonds de garantie domiciliés à la CNCAS ou à la BCEAO.

5.3.2.5 Engagement et risque

Les agents de la DER sont chargés des vérifications d'exactitudes des contenus des dossiers de crédit, les enregistrements ainsi que leur transfert au service juridique. Le chef de la DER a en charge les validations des mises en place.

5.3.3 Les différentes étapes du processus

L'octroi du crédit passe par plusieurs étapes de la formulation de la demande du crédit à la mise en place.

5.3.3.1 *Réception des demandes au niveau du siège*

Les demandes de crédit, avec le montant sollicité, ainsi que l'objet du crédit, qui sont directement envoyées au siège passe par l'agent du service courrier qui les réceptionne et les enregistre conformément à la procédure courrier. Ce dernier les soumet à la Direction Générale pour imputation, puis les retransmet à la Direction du Crédit et Réseau (DCR).

La secrétaire DCR les enregistre puis les présente au DCR qui les impute aux différents chargés de clientèle selon leur portefeuille (particuliers, PME-PMI, agriculture-élevage, Institutionnel, grandes entreprises).

L'agent de la section engagement les enregistre à son niveau avant de les remettre aux différents chargés de clientèle.

5.3.3.2 *Réception au niveau de l'agence de Dakar*

Si les demandes de crédit sont directement envoyées au niveau de l'agence de Dakar, le secrétaire de l'agence réceptionne ses demandes et procède à leur enregistrement, puis les remet au chef d'agence qui :

- ◆ soit les impute au chargé de clientèle compétent ;
- ◆ soit les traite personnellement lorsqu'il est le seul compétent.

5.3.3.3 *L'étude de dossier*

A la réception du dossier, le chargé de clientèle vérifie si tous les documents constitutifs (juridiques, financiers) du dossier sont complets. Il prend connaissance du dossier et convoque le client. Cette prise de connaissance permet au client d'exposer directement son projet et de compléter son dossier si besoin.

L'instruction qui en suivra permettra de réunir tous les renseignements concernant le client, son affaire, ses relations avec la banque.

Suite à l'étape d'instruction, le chargé de clientèle procède au retraitement du dossier et retient un programme de financement qu'il présente au client.

Il procède ensuite à la constitution du dossier de crédit dans leur progiciel de gestion bancaire, le DELTA-BANK avec les éléments suivants :

- ◆ date de première échéance ;

- ◆ nombre d'échéance ;
- ◆ fréquence remboursement ;
- ◆ taux d'intérêt ;
- ◆ mode de perception de la prise d'assurance ;
- ◆ périodicité de perception ;
- ◆ terme de perception ;
- ◆ montant frais de dossier ;
- ◆ mode de perception des frais de dossier.

Après la constitution du dossier il renseigne une « fiche synoptique de demande de crédit » qu'il classe dans le dossier après avoir mentionné son avis.

Dans le cas où les conditions du client ne sont pas favorables à l'octroi de crédit, il notifie au client l'ajournement de son dossier et fait un état mensuel de tous les dossiers ajournés à l'attention du DCR.

5.3.3.4 *Processus de décision*

A l'issue de l'instruction, le chargé de clientèle transmet le dossier aux agents de la DER, qui procèdent à son enregistrement et le font suivre au chef de la DER qui vérifie si le dossier est complet par rapport à la politique de crédit du Crédit Agricole.

Il transmet le dossier au DACR ou DCR selon le type de crédit et la compétence de chacun, qui vérifie l'existence des avis des différents intervenants sur la fiche synoptique. Il vérifie également selon le type de crédit :

- ◆ la situation globale du sous-secteur concerné ;
- ◆ les résultats enregistrés dans la zone du projet ;
- ◆ le niveau des encours dans la zone géographique concernée.

Il donne son avis sur la fiche et transmet le dossier au DG qui porte sa décision sur le fiche après vérification du respect de la procédure à travers les avis des différents intervenants.

Pour les montants de crédit qui relèvent de la compétence du CA ou CD (comité de direction) le dossier est présenté à la réunion de ces instances aux dates fixées et les décisions prises formalisées sur procès-verbal.

5.3.3.5 *Les garanties*

Après la décision du DG, le dossier retourne à la DER pour enregistrement puis transmis au Service Juridique (SJ) pour la prise des garanties.

5.3.3.5.1 Les garanties usuelles Elles représentent celles que tous les dossiers doivent comporter :

- ◆ la signature de la convention d'ouverture de crédit ;
- ◆ le billet à ordre ;
- ◆ l'engagement domiciliation des recettes et / ou salaires ;
- ◆ le questionnaire médical et le contrat d'affiliation à l'assurance vie.

5.3.3.5.2 Les garanties spécifiques

Les garanties spécifiques consistent en des sûretés réelles ou personnelles qui sont prises lorsqu'elles sont expressément prévues dans l'étude du dossier, ou jugées nécessaires par un organe du circuit de décision. Elles sont constituées des :

- ◆ sûretés réelles (hypothèque, nantissements, clause de réserve de propriété etc.) ;
- ◆ sûretés personnelles (aval, cautionnement, lettre de garantie).

Une fois les garanties prises le dossier retourne au DCR ou DACR pour autorisation de la mise en place.

5.3.3.6 *La mise en place*

Si toutes les conditions de mise en place sont réunies, le Chargé de Clientèle convoque le client pour procéder à la mise en place du crédit.

On distingue deux types de mise en place :

- ◆ avec décaissement, dans ce cas de figure le compte du client est directement crédité du montant du crédit.
- ◆ sans décaissement qui se fait à la réception de bon pour livraison et paiement (BLP).

5.4 Dispositif mis en place par le Crédit Agricole

Le Crédit Agricole est en pleine restructuration en termes de gestion de risques lié au processus de crédit.

Les risques opérationnels liés à ce processus peuvent prendre plusieurs formes allant de procédures inadéquates, au non-respect de ses procédures par le personnel ou même à une défaillance du système interne.

L'existence de tous ces aléas, pouvant menacer la bonne exécution de l'activité octroi de crédit, nécessite un dispositif qui prend en compte toutes les étapes d'une bonne maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit.

5.4.1 La gestion du risque opérationnel lie au processus d'octroi de crédit

La gestion des risques est une activité quotidienne pour une bonne efficacité du dispositif de maîtrise de ses risques.

L'activité d'octroi de crédit est confrontée à plusieurs types de risques auxquels les managers de la banque doivent se prémunir. La gestion du risque nécessite en premier lieu d'identifier tous les risques associés à cette activité d'octroi de crédit, de diagnostiquer la probabilité d'occurrence de ses risques et d'évaluer d'autre part le degré de leur survenance.

Cette gestion nécessite l'intervention de tous les intervenants du processus pour la mise en place d'un système de contrôle adéquat comprenant :

- un contrôle de prévention contre les incidences indésirables avant leur survenance ;
- un contrôle de détection pour l'identification des incidences indésirables ;
- un contrôle de correction qui leur permettra de s'assurer des mesures correctives prises en vue de réparer les incidents indésirables ou d'éviter qu'ils se renouvellent.

Pour une gestion adéquate de leurs risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit le Crédit Agricole s'est concentré sur une sécurisation de ses procédures et une séparation des tâches/fonctions entre les différents intervenants.

De sa constitution à sa mise en place, le dossier de crédit passe par plusieurs étapes qui nécessitent recueils et traitements des informations, approbation du dossier, prises des garanties nécessaire et en final la mise en place du crédit. Toutes ces étapes doivent être sécurisées de telle sorte à réduire la susceptibilité de réalisation des risques qui y sont liés.

Pour le crédit Agricole on a relevé que certaines de ces étapes étaient pour le moins fragile (cf. Annexe 6 : TFfa) et sources de réalisation d'un certains nombres de risques dont leurs survenances peuvent être récurrentes et leurs impacts varier de mineur à majeur.

Les étapes ne respectant pas leurs objectifs de contrôle sont constituées :

- de celle de la constitution de dossier ;
- de l'étape traitement du dossier ;
- et celle de la mise en place des découverts et facilités de caisse dont la fonction traitement et mise en place du dossier sont concentré dans la même direction.

5.4.2 L'identification, l'évaluation et le suivie des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit a la CNCAS

L'identification et l'évaluation des risques opérationnels sont les moteurs de la gestion des risques opérationnels. Ces deux étapes permettent de trouver et de mesurer l'impact de l'ensemble des risques liés au processus de d'octroi de crédit de la CNCAS. Cette phase d'identification suivie de leur communication est indispensable pour le bon fonctionnement du dispositif.

Cette partie représente l'un des points négatif au niveau du Crédit agricole. Au niveau de l'agence de Dakar, certes les risques ont été identifiés mais l'absence de leur cartographie et de leur communication aux différents intervenants constituent un handicap sur leur suivie et leur management.

Comme exposé dans la première partie le dispositif d'évaluation de ses risques opérationnels s'appuie sur :

- une auto évaluation des risques dont l'objectif final est la conception d'une cartographie des risques ;
- le choix des indicateurs clés de risque qui alertent en amont sur les risques potentiels de pertes opérationnelles ;

- les analyses de scénarii, qui consistent à effectuer des estimations d'expert des pertes potentielles auxquels la banque est exposée pour chacune de ses activités notamment, les pertes potentielles de faible fréquence mais à forte sévérité ;
- la collecte de pertes opérationnelles.

Le respect de toutes ses étapes, et leur adéquate utilisation nécessite une identification claire, précise et disponible de tous les risques opérationnels pouvant être associés au processus d'octroi de crédit. La réalisation de beaucoup de ses risques peut être liée à des faiblesses dans leur gestion et ceux-ci entraînent souvent des pertes d'ordre financières émanant d'erreurs opérationnels ou de fraude interne ou externe.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion chapitre 5

Ce chapitre nous a permis de prendre connaissance de toutes les étapes du processus d'octroi de crédit à la CNCAS, partant de la demande du client, du traitement du dossier de crédit, à sa mise en place effective. Le processus d'octroi de crédit comporte plusieurs risques aux survenances et impacts variables, et qui nécessite une attention pour leur identification et leur gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 6 : DIAGNOSTIC DU DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT

Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit regroupe l'ensemble des procédures, politique de sécurisation dudit processus pour une maîtrise ou atténuation des sources importantes de risques associés à cette activité.

Ses risques peuvent prendre plusieurs aspects tels que une fraude, une perte, une dégradation du système de la banque, et pouvant être causés soit par les différents intervenants du processus, soit par des défaillances de procédures. La survenance de ces risques peut avoir des conséquences dommageables pour la réalisation des objectifs de la banque.

La mise en place des outils de contrôle seuls demeure insuffisante pour la gestion de ces risques opérationnels liés à ce processus. D'où la nécessité de procéder au diagnostic de ce dispositif.

Ce chapitre est consacré à l'identification et l'évaluation du niveau de risques associés au processus, sur l'évaluation du dispositif de contrôle, et la troisième section aux analyses et recommandations.

6.1 Identification des risques opérationnels liés au processus

Cette étape correspond à l'identification de tous les risques liés aux défauts de procédures, humains, technologiques, pouvant impacter négativement les performances du processus d'octroi de crédit.

Les risques opérationnels afférents au processus d'octroi de crédit se définissent comme étant le risque de pertes qui découle :

- ◆ des défaillances d'inadéquation des procédures tels que : saisie erronée des données, omission des données, un crédit porté au compte d'un tiers et non du bénéficiaire, un crédit accordé avant la prise effective des garanties prévues, le dépassement des limites et l'autorisation pour la réalisation d'une opération ;

- ◆ des ressources humaines ;
- ◆ des événements extérieurs comme une mauvaise application des aspects juridiques, détérioration du bien pris en garantie ;
- ◆ et ou des défaillances du système d'information dû à l'absence de base de données sur la situation des biens pris en garanties.

Ainsi ce tableau ci-dessous récapitule tous les risques spécifiques aux procédures de la CNCAS qui peuvent intervenir tout au long du processus et causer des dommages d'image voir financiers à la banque.

Tableau 7 : Risques opérationnels liés au processus de crédit du CNCAS

Etapas	Risques
Constitution du dossier	<ul style="list-style-type: none"> • informations personnelles erronées du client ; • montage dossier de crédit incomplet et projet non précis ; • prendre client présent sur liste rouge de crédits des banques de la place ; • client insolvable.
Etude de dossier	<ul style="list-style-type: none"> • décision infondée sur inexploitation des états financiers ; • crédit non-conforme à l'activité du demandeur ; • dossier difficile à situer dans le circuit (pertes, retard sur traitement et prise de décision) ; • garantie non complète.
Prise de garanties	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de garantie ; • Omission d'un aspect juridique ; • Garantie non réalisable.
Mise en place	<ul style="list-style-type: none"> • retard sur les mises en place ; • cumul fonction sur les découverts, facilité

	de caisse (étude et mise en place par la même direction) ; • Erreurs sur saisie des taux.
--	--

Source : Nous-mêmes

6.1.1 Probabilité de survenance et impact des risques identifiés

Les risques qui ont été identifiés tout le long du processus de crédit peuvent varier en termes de probabilité et avoir plusieurs conséquences pour la banque, à des degrés différents.

6.1.1.1 Probabilité de survenance

Cette évaluation de probabilité de réalisation des risques identifiés se base sur les études menées, durant le stage, portant sur les tests de permanence (cf. annexe 7) sur un échantillon de dossier (taille échantillon 15).

Tableau 8 : Echelle de cotation de probabilité de survenance

Cotation	Probabilité	Libellé
1	Faible	Peu susceptible de survenir.
2	Moyenne	Probabilité de survenance moyenne.
3	Forte	Forte possibilité de réalisation du risque.

Source : Nous-mêmes

Tableau 9 : Probabilité de survenance des risques identifiés

Risques	Probabilité
• informations personnelles erronées du client	3
• montage dossier de crédit incomplet et projet non précis	2
• prendre client présent sur liste rouge de crédits des banques de la place	3
• client insolvable	2
• décision infondée sur inexploitation des états financiers	3
• Omission d'un aspect juridique	1
• crédit non-conforme à l'activité du demandeur	2
• dossier difficile à situer dans le circuit	1
• garantie non complète	2
• retard sur les mises en place	2
• cumul fonction sur les découverts, facilité de caisse (étude et mise en place par la même direction)	3
• erreurs saisie sur les taux	2

Source : Nous-mêmes

La probabilité de survenance de ces risques étant identifiée, nous verrons dans le tableau ci-dessous leurs impacts sur la banque, s'ils venaient à se réaliser.

Tableau 10 : Echelle des impacts

Cotation	Impact	Libellé
1	Mineur	Leurs impacts sur la banque sont moindres.
2	Raisonné	Les incidences sont moyennes.
3	Majeur	Peuvent avoir des conséquences négatives sur la banque.

Source : Nous-mêmes

Tableau 11 : Impact des risques identifiés

Risques	Impact
• informations personnelles erronées du client	1
• montage dossier de crédit incomplet et projet non précis	1
• prendre client présent sur liste rouge de crédits des banques de la place	2
• client insolvable	3
• décision infondée sur inexploitation des états financiers	1
• Omission d'un aspect juridique	2
• crédit non-conforme à l'activité du demandeur	1
• dossier difficile à situer dans le circuit (pertes, retard sur traitement et prise de décision)	1
• garantie non complète	1
• retard sur les mises en place	2
• cumul fonction sur les découverts, facilité de caisse (étude et mise en place par la même direction)	2
• Erreurs sur saisie des taux	2

Source : Nous-mêmes

6.1.2 Cotation des risques identifiés

L'évaluation des risques opérationnels liés au processus de crédit permet de voir la sensibilité des risques identifiés. Elle pourra permettre de voir les risques importants à surveiller et donc pour lesquels, la direction des risques doit prendre les dispositions adéquates et mettre en place des procédures efficaces pour les réduire.

Tableau 12 : Cotation des risques identifiés

		Impacts des risques opérationnels identifiés		
		Mineur	Raisonnable	Majeur
Probabilité de survenance	Forte	<ul style="list-style-type: none"> • informations personnelles erronées du client • décision infondée sur inexploitation des états financiers 	<ul style="list-style-type: none"> • cumul fonction sur les découverts, facilité de caisse (étude et mise en place par la même direction) • prendre clients présents sur liste rouge des autres banques. 	
	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> • montage dossier de crédit incomplet et projet non précis • crédit non-conforme à l'activité du demandeur • garantie non complète 	<ul style="list-style-type: none"> • retard sur les mises en place • Erreurs saisie des taux 	<ul style="list-style-type: none"> • Client insolvable
	Faible	<ul style="list-style-type: none"> • dossier difficile à situer dans le circuit 	<ul style="list-style-type: none"> • Omission d'un aspect juridique 	

Source : Nous-mêmes

6.2 Diagnostic du dispositif de maîtrise des risque

Le dispositif de maîtrise des risques liés au processus d'octroi de crédit de la CNCAS regroupe l'ensemble des procédures sécuritaires visant à contribuer à la bonne marche de cette activité d'octroi de crédit.

6.2.1 Qualité du dispositif mise en place par la CNCAS

Un tel dispositif de contrôle interne représente une composante essentielle d'une gestion bancaire efficace.

Ce diagnostic va permettre d'établir de manière synthétique les différents contrôles qui sont mis en œuvre, et appliqués au sein du Crédit Agricole. Ainsi que de voir si ses procédures sont conformes aux attentes de la banque et répondent à une bonne maîtrise de ses risques.

Ainsi sur la base de la grille de séparation des tâches (annexe 3), du flow chart (annexe 4), du questionnaire de contrôle interne (annexe 5), du tableau de forces et faiblesses apparentes (6), et des tests de conformité et de permanence (annexe 7), nous avons procédé au diagnostic du dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit.

Le tableau qui suit représente un récapitulatif de toutes ces annexes. Il est constitué du dispositif de contrôle associé à chaque étape du processus tel que décrit dans le manuel de procédure et de nos observations de ce qui en est sur le terrain.

Tableau 13 : Récapitulatif des conclusions sur le dispositif de maîtrise des risques liés au processus d'octroi de crédit

Etapes	Dispositif en place	Observation (oui/non)
Constitution du dossier	<ul style="list-style-type: none"> • Respect du manuel de procédure • Vérification des informations du client • Vérification de l'objet du crédit • Exhaustivité du dossier • Vérification de la qualité du client au niveau des autres banques • Vérification solvabilité du client 	<p>Non</p> <p>Non</p> <p>Oui</p> <p>Non</p> <p>Non</p> <p>Non</p>
Traitement du dossier	<ul style="list-style-type: none"> • Traitement uniforme des montages de dossier • Vérification objet crédit / client 	<p>Non</p> <p>Oui</p>
Circuit de validation	<ul style="list-style-type: none"> • Existence cahier de transmission • Séparation fonction validation et mise en place crédit 	<p>Pas au niveau de tous les agents.</p> <p>Oui sauf pour les découverts et facilités de caisse.</p>

Contrôle des risques	• Suivi et surveillance des risques	Non
	• Cartographie des risques	Non
	• Existence d'objectifs/stratégie sur la gestion des risques	Non
	• Implication de tous les intervenants sur la gestion des risques	Non
	• Existence service gestion du risque	Oui
	• Existence service audit interne	Oui
Prise de garantie	• Service interne d'évaluation des garanties	Non
	• Prise garantie avant déblocage des fonds	Oui
Mise en place	• Vérification du dossier avant déblocage des fonds	Oui
	• Existence procédure de validation de la mise en place	Oui

Source : Nous-mêmes

A la suite de ce diagnostic on peut noter que le dispositif de gestion des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit du Crédit Agricole revêt plusieurs insuffisances.

Le point fort du dispositif de la CNCAS réside sur ses procédures de sécurisation du processus d'octroi de crédit qui est plus centré sur les séparations de pouvoir entre la direction chargée des études de dossier, de décision et la direction chargée de la validation et de suivi de mise en place de garantie. Les pouvoirs d'octroi et de mise en place du crédit étaient concentrés sur une seule personne, avec les changements qui ont été effectués, les séparations des tâches intervenues, la personne en charge de la prise de décision d'octroi de crédit n'a plus la latitude de décider et de mettre en place un crédit.

La gestion du processus d'octroi de crédit au crédit agricole est basée sur des procédures renforcées qui distinguent les organes décisionnels et ceux de validation. Toutefois on remarque que les procédures de montage de dossier ne sont pas uniformes entre les différents charges de clientèle, et ce malgré l'existence d'un manuel de procédure. Cette situation peut être due à des procédures de montage qui n'ont pas été établies de manière claire et précise, ou d'un personnel qui n'ont pas connaissance de toutes les étapes pour une constitution de dossier en accord avec la politique du crédit agricole.

Outre cet aspect, il y a la situation de cumul de fonction qui perdure avec la DCR, et le chef d'agence de Dakar, qui ont toujours en charge des études et mise en place des découverts, facilités de caisse, le risque inhérent à cette situation se situe au niveau trois (3) de la matrice et qui correspond des risques élevés et une qualité de contrôle insuffisante.

Les trois niveaux de risque qui ont été identifiés à la suite de cette étude sont :

- ◆ niveau rouge, qui est caractérisé par des risques élevés et dont la qualité de contrôle reste insuffisante. Ils peuvent être qualifiés de risques inacceptables avec des effets de pertes financières importantes nécessitant que des actions immédiates soient menées par les dirigeants en vue de renforcer le dispositif mis en place ;
- ◆ niveau jaune, sont des risques modérés avec des mesures de contrôles insuffisants, dont les effets de pertes sont modérés nécessitant le renforcement du dispositif ;
- ◆ niveau vert, caractérisé par des risques faibles et des mesures adéquates, ce sont des risques ayant une incidence faible de pertes financières. Ils méritent un suivi périodique de ces risques est nécessaire et permet de les maîtriser complètement.

6.2.2 Recommandations

Au terme de notre étude qui a porté sur le diagnostic du dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit, nous avons formulé les recommandations suivantes en vue de l'amélioration du dispositif mis en place dans la gestion des risques opérationnels liés au processus.

6.2.2.1 A la direction Générale

- ◆ Une gestion efficace des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit pourrait être améliorée à travers des formations sur les risques opérationnels spécifiques à chaque direction destinées aux différents intervenants du processus pour mieux les impliquer dans la gestion quotidienne des risques.

L'ensemble des intervenants du processus doit comprendre la vision et la mission de la banque pour que votre dispositif de maîtrise des risques opérationnels réussisse.

- ◆ Etablir des objectifs sur la gestion des risques en rapport avec la politique et stratégie d'expansion de la banque.

6.2.2.2 *A la DOER*

- ◆ La mise à disposition de manuels de procédures dans tous les services chargés des dossiers de crédit pourrait être un atout et faciliterait les traitements efficaces des dossiers ;
- ◆ établir un processus d'identification et d'évaluation de tous les risques opérationnels inhérents à votre processus d'octroi de crédit ;
- ◆ établir des plans d'action adéquats au type de risque répertorié ;

6.2.2.3 *Agence de Dakar et les chargés de clientèle*

- ◆ Demandé l'établissement d'une cartographie des risques opérationnels pouvant intervenir au niveau de l'agence, pour une meilleure gestion ;
- ◆ une mauvaise analyse financière pouvant avoir des répercussions sur la suite du traitement des dossiers occasionnant ainsi des pertes opérationnelles ; la qualité de l'analyse des dossiers pourrait être améliorée si les agents bénéficiaient des formations initiales et continues dans les modules de gestion financière et comptable ;
- ◆ recueillir auprès des autres banques des informations par rapport à d'éventuels crédits que le client aurait contracté chez elles. Cela permettra de réduire le risque d'insolvabilité, et de mieux connaître le profil du demandeur ;
- ◆ le processus d'octroi de prêt pourrait être amélioré si la procédure était décrite dans un manuel et mise à la disposition de tous les chargés de clientèle ;
- ◆ la possession d'un registre de transmission à votre niveau pourrait améliorer le suivi et la traçabilité des dossiers.

Conclusion Chapitre 6

Ce chapitre nous a permis de mettre en application notre démarche d'analyse, pour une meilleure connaissance du dispositif mis en place au Crédit Agricole et d'aboutir à un diagnostic de ce dispositif en ressortant ses forces et faiblesses. A l'issue des différentes étapes de notre modèle d'analyse nous avons formulé des recommandations au profit des dirigeants de la CNCAS.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion deuxième partie

Cette deuxième partie nous a permis une prise de connaissance de la CNCAS, de sa typologie de crédit bancaire ainsi que le dispositif mis en place pour une bonne maîtrise des risques opérationnels associés. Cette démarche a été possible grâce aux outils préalablement définis dans notre modèle d'analyse.

A travers cette étude nous avons identifié les manquements des procédures du processus de crédit mis en place, et les différents rôles des principaux acteurs du processus. Ainsi dans le but de réduire les risques opérationnels liés au processus, nous avons proposé des recommandations pour renforcer le dispositif. La mise en œuvre de ces recommandations nécessite l'implication de l'ensemble des intervenants du processus d'octroi de crédit du Crédit Agricole.

Ainsi il revient aux dirigeants de la banque de se servir de ses recommandations pour renforcer leur dispositif et le rendre plus dynamique.

CONCLUSION GENERALE

La gestion et la maîtrise des risques opérationnels sont devenues une activité incontournable pour le bon fonctionnement des établissements financiers. De nombreuses banques ont eu à payer de leur notoriété et de leur existence du fait d'une mauvaise surveillance de ses risques. Cette situation a donc contraint les banques à reconsidérer l'impact de ses risques opérationnels sur leur bon fonctionnement et leur continuité d'exploitation.

L'adoption d'une bonne démarche de maîtrise et de mesure du risque opérationnel a été clairement appréhendée par le comité de Bâle II.

La réforme induite par les accords Bâle n'est nullement une nouvelle contrainte appliquée au secteur bancaire, mais une modernisation des systèmes de prise en compte des risques. Le monde de la finance a vu son environnement changer et ce de manière extraordinaire avec le développement des nouvelles technologies de l'information et doit donc aussi adapter sa législation, convaincu par la nécessité de basculer à Bâle II, les pays de la zone UEMOA ont pris les mesures essentielles pour l'implémentation des accords de Bâle II et par la suite respecter les exigences prévues par Bâle en matière de risque opérationnel et les deux autres risques de marché et crédit.

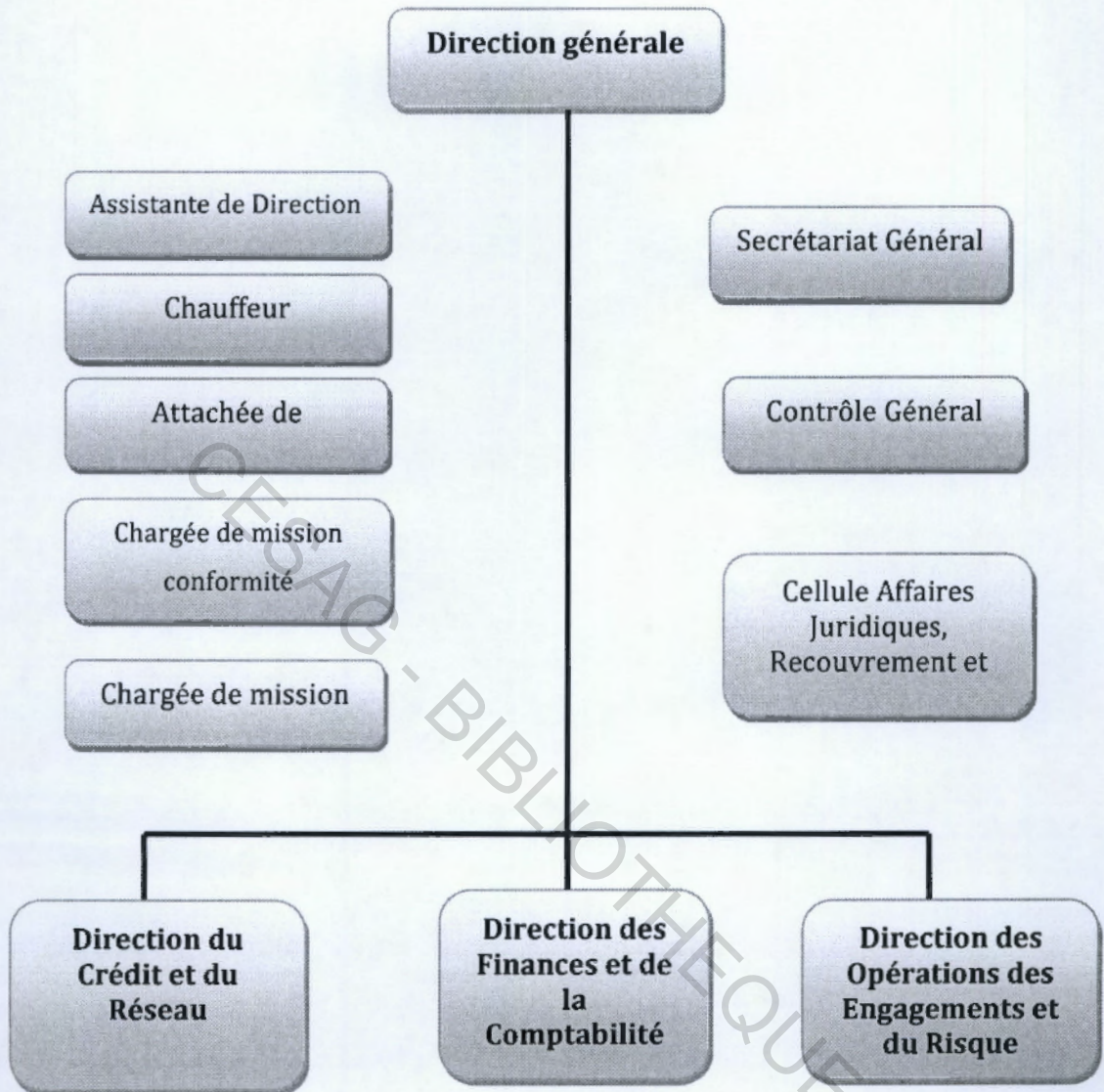
Cette importance d'une bonne maîtrise de ses risques nous a poussés à orienter notre étude sur la qualité du dispositif mis en place par le Crédit Agricole pour une bonne maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit. Pour apprécier ce dispositif nous nous sommes concentrés sur la prise de connaissance de toutes les étapes du processus d'octroi de crédit pour en identifier et évaluer les risques qui y sont afférents.

Ainsi en s'appuyant sur les exigences de comité de Bâle et des réglementations de la Zone UEMOA en matière de gestion des risques opérationnels qui ont fait l'objet de notre partie théorique nous avons essayé de présenter les facteurs clés pour réussir une gestion active des risques opérationnels et ce en se basant sur les éléments d'un cadre conceptuel mise en œuvre pour la gestion de ces risques.

ANNEXES

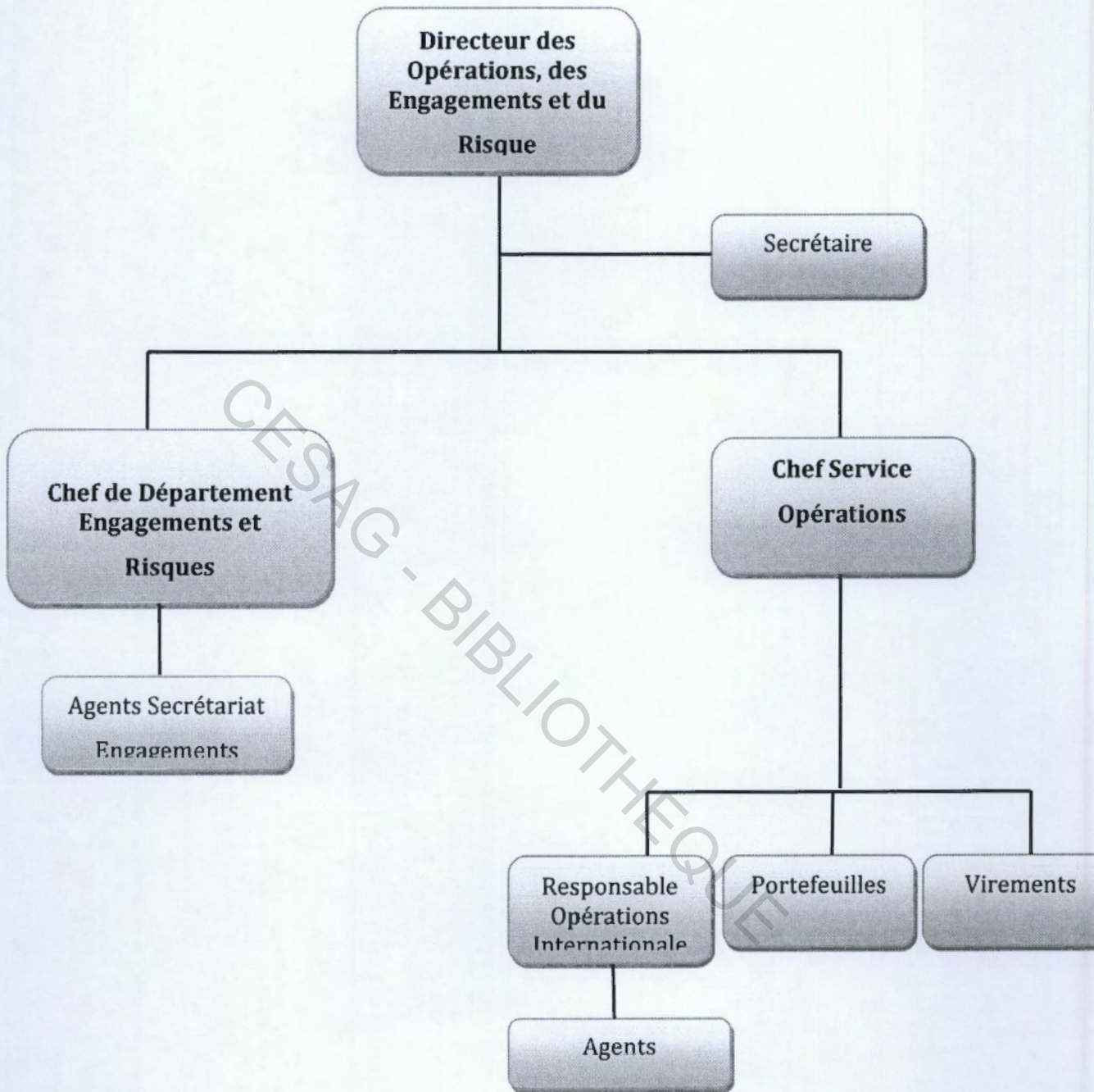
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme générale de la banque



Source : Crédit Agricole

Annexe 2 : Organigramme Direction des Opérations des Engagements des Risques



Source : Crédit Agricole

Annexe 3 : Grille d'analyse des tâches du processus d'octroi de crédit

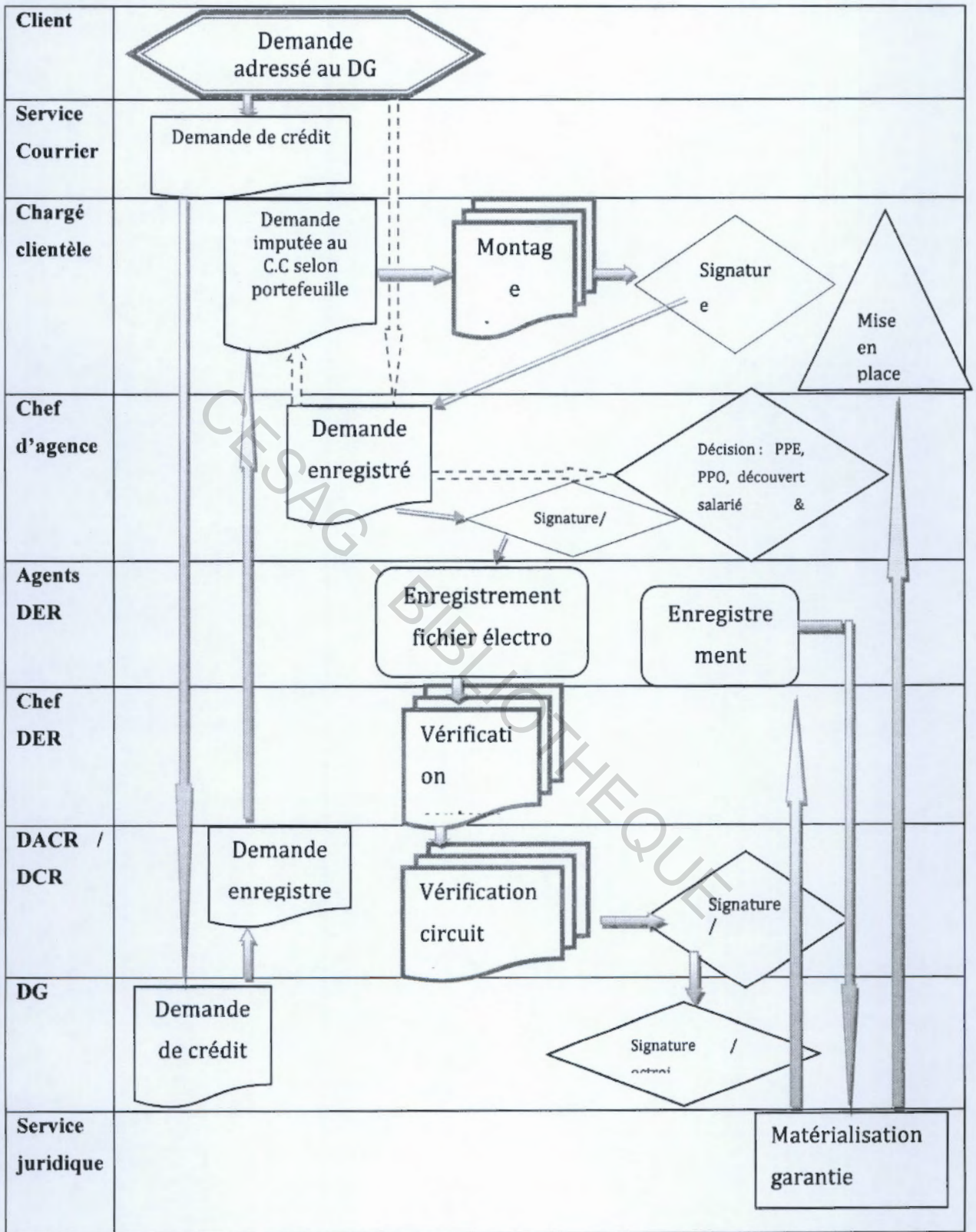
Tâches	Nature	Chargé clientèle (agent de crédit)	Chef d'agence	DER	DACR	DCR	DG
Prise en charge du client	EX	X	X				
Constitution du dossier	EX	X	X				
Traitement du dossier	EX				X	X	
Autorisation	CC		X	X			
Décision d'octroi	AUT		X		X	X	X
Vérification respect conventions, réglementations...	CC						
Signature (s)	AUT	X	X		X	X	X
Mise en place	EX	X			X	X	

Exécutant : EX

Autorisation : AUT

Contrôle : CC

Annexe 4 : Flow chart



Annexe 5 : Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Service visé : Direction des Opérations Engagements et Risque (DOER)			Entité auditée :
	Destinataire : responsable			Date :
				Exercice : 2011
Objectifs du contrôle : prise en compte de l'analyse des risques				
Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	N/A	
1. Le Conseil d'Administration (CA) a-t-il mis des objectifs en matière de gestion des risques ?		X		Pas pour le moment, le département vient d'être créé.
2. Disposez-vous d'une cartographie de tous les risques opérationnels pouvant survenir tout au long du processus d'octroi de crédit ?		X		
3. Le cas échéant, ce processus intègre-t-il les objectifs du CA ?	X			
4. Existe-t-il un processus d'identification des principaux risques ?		X		
5. Si oui avez-vous une stratégie pour la gestion de ses risques ?		X		
6. Pour les principaux risques identifiés, l'entreprise réalise-t-elle une analyse des incidences potentielles (chiffrées ou non, financière ou non financière), et du degré de maîtrise estimé ?		X		
7. L'analyse des risques tient-elle compte des évolutions internes ou externes de l'environnement de la banque ?		X		
8. Ces analyses donnent-elles lieu à des actions spécifiques ?		X		
9. La responsabilité de ces actions est-elle définie ?		X		
10. Le cas échéant, la mise en œuvre de ces actions est-elle suivie ?		X		

Si oui, par qui ?				
11. Les expériences passées de l'entreprise (ou d'acteurs comparables) en matière de risques sont-elles prises en considération ?	X			
12. Une politique et des procédures de gestion des principaux risques ont-elles été définies, validées par la Direction et mises en place ?				En cours de réalisation.
13. Des moyens spécifiques sont-ils consacrés à la mise en œuvre et à la surveillance des procédures de gestion des risques ?		X		
14. Les responsabilités en matière de gestion des risques sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées ?		X		
15. Existe-t-il un dispositif permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de gestion des risques mis en place par la banque, et de les corriger ?		X		
16. Le Conseil d'administration ou le Conseil de Surveillance, selon le cas, a-t-il été informé des grandes lignes de la politique de gestion des risques ?		X		
17. Est-il régulièrement informé des principaux risques identifiés, des caractéristiques essentielles du dispositif de gestion des risques, notamment des moyens mis en œuvre et des actions d'amélioration en cours ?		X		
18. Existe-t-il dans votre établissement une fonction de gestion des risques opérationnels ?		X		
19. Si oui cette fonction est-elle rattachée à la DOER ?		X		

<p>20. Votre dispositif de contrôle interne comporte-t-il des procédures spécifiques visant à réduire les risques d'erreurs et de fraude ?</p>				
<p>21. Les incidents à risque se rapportant au bon processus des octrois de crédit vous sont-ils reportés ?</p>	<p>X</p>			

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Questionnaire de contrôle interne	<u>Service visé :</u>			Entité audité :
	<u>Destinataire :</u> chargé de clientèle agence Dakar / entreprises			Date : Exercice : 2011
Objectifs du contrôle : vérification de l'exhaustivité et la fiabilité des informations contenues dans le dossier de crédit				
Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	N/A	
1. Les informations sur le client sont-elles vérifiées avant le montage du dossier ?	X			
2. Les critères de montage de dossiers sont-elles formalisées ?			X	
3. Les demandes reçues sont-elles traitées le jour même ?		X		
4. Est-ce qu'un dossier ne remplissant pas les critères du Crédit Agricole peut être reçu ?	X			
5. Vérifiez-vous toujours si le client détient un compte courant actif ?	X			
6. Les dossiers comprennent-ils les éléments suivants :				
✓ une description précise du financement ?				
✓ son objet ?	X			
✓ sa nature ?				
✓ son montant ?				
✓ ses conditions ?	X			
✓ répartition du capital ?	X			
✓ le secteur d'activités ?	X			
✓ le détail des engagements dans d'autres banques ?	X			
✓ le détail et justificatif des garanties ?	X	X		
		X		
	X			
7. Est-ce qu'un dossier incomplet peut être reçu ?	X			
8. existe-t-il un cahier de transmission		X		

pour l'acheminement des dossiers de crédit ?				
9. les demandes reçues sont-elles affectées le même jour dans le circuit de traitement ?		X		
10. Effectuez-vous le suivi des dossiers de crédit que vous montez ?			X	
11. Disposez-vous de fichier d'enregistrement des demandes des clients ?		X		
12. Vérifiez-vous l'adéquation du crédit au besoin du client?	X			
13. Tous les crédits pour personnes physiques nécessitent ils une assurance ?	X			
14. Vérifiez-vous l'existence des anciens crédits du client et sa solvabilité ?	X			
15. Le support d'évaluation de la garantie fait-il partie de l'étude du dossier ?	X			
16. L'analyse financière est-elle un préalable à la décision d'accord du crédit ?			X	
17. Les états financiers font ils l'objet d'une certification par le CAC?			X	
18. Les fausses déclarations des clients sont-elles fréquentes ?		X		
19. Les informations fournies par le client comportent elles le détail de ses engagements avec les autres banques ?		X		
20. Vérifiez-vous si le client ne fait pas partie d'une liste rouge dans les autres banques ?			X	
21. Le réalisme de la mise en place du crédit est-il toujours pris en compte ?	X			

Questionnaire de contrôle interne	Service visé :		Entité auditée :	
	Destinataire : chargé de clientèle agence Dakar / particuliers		Date : Exercice : 2011	
Objectifs du contrôle : vérification de l'exhaustivité et la fiabilité des informations contenues dans le dossier de crédit				
Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	N/A	
1. Les informations sur le client sont-elles vérifiées avant le montage du dossier ?	X			Sauf les informations personnelles telles que les adresses.
2. Les critères de montage de dossiers sont-elles formalisées ?	X			
3. Les demandes reçues sont-elles traitées le jour même ?		X		
4. Est-ce qu'un dossier ne remplissant pas les critères du Crédit Agricole peut être reçu ?		X		
5. Vérifiez-vous toujours si le client détient un compte courant actif ?	X			
6. Les dossiers comprennent-ils les éléments suivants : ✓ une description précise du financement ? ✓ son objet ? ✓ sa nature ? ✓ son montant ? ✓ ses conditions ? ✓ le secteur d'activités ? ✓ le détail des engagements dans d'autres banques ? ✓ le détail et justificatif des garanties ?	X X X X	X X X		
7. Est-ce qu'un dossier incomplet peut être reçu ?	X			

8. existe-t-il un cahier de transmission pour l'acheminement des dossiers de crédit ?	X			
9. les demandes reçues sont-elles affectées le même jour dans le circuit de traitement ?		X		
10. Effectuez-vous le suivi des dossiers de crédit que vous montez ?	X			
11. Disposez-vous de fichier d'enregistrement des demandes des clients ?	X			
12. Vérifiez-vous l'adéquation du crédit au besoin du client ?		X		
13. Tous les crédits pour personnes physiques nécessitent ils une assurance ?	X			
14. Vérifiez-vous l'existence des anciens crédits du client et sa solvabilité ?	X			
15. Le support d'évaluation de la garantie fait-il partie de l'étude du dossier ?	X			
16. L'analyse financière est-elle un préalable à la décision d'accord du crédit ?	X			
17. Les états financiers font ils l'objet d'une certification par le CAC?			X	
18. Les fausses déclarations des clients sont-elles fréquentes ?	X			
19. Les informations fournies par le client comportent elles le détail de ses engagements avec les autres banques ?		X		
20. Vérifiez-vous si le client ne fait pas partie d'une liste rouge dans les autres banques ?			X	
21. Le réalisme de la mise en place du crédit est-il toujours pris en compte ?	X			

Questionnaire de contrôle interne	Service visé : DOER			Entité auditée :
	Destinataire : agents des engagements et risques			Date :
				Exercice :
Objectifs du contrôle : s'assurer de la mise en œuvre des diligences pour le recouvrement des crédits				
Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	N/A	
1. Avez-vous à votre disposition un cahier de réception des dossiers de crédit ?		X		
2. Avez-vous un cahier de transmission pour l'acheminement des dossiers de crédit ?		X		
3. Etes-vous confrontez à des erreurs lors de la vérification avant enregistrement des dossiers ?	X			
4. Vous arrive-t-il de procéder à des mises en place de crédit sans assurance, garantie ou caution ?				Dépend de l'urgence du crédit des mises en place sont faites avec déblocage d'une partie des fonds l'autre partie après matérialisation des garanties.
5. Toutes les garanties et cautions sont-elles effectuées avant la mise en place des crédits ?			X	
6. Est-ce que vous vous assurez que les mises en place des garanties et cautions sont effectuées par le service juridique?		X		
7. Existe-t-il une fiche de suivi et de				Existe un fichier

formalisation des garanties ?	X			informatisé et un cahier de courrier transmis.
8. En cas de décès du client, la banque est-elle immédiatement informée pour poursuivre l'assurance du client ?		X		
9. La banque constitue t- elle une provision pour se couvrir du risque de non remboursement de ses créances ?			X	
10. Les incidents à risque sur la mauvaise exécution des dossiers sont-ils reportés à votre hiérarchie ?	X			Les incidents sont reportés au DER qui reporte l'information au chef d'agence de Dakar

Questionnaire de contrôle interne	Service visé : DER			Entité auditée :
	Destinataire : Chef DER			Date :
Exercice : 2011				
Objectifs du contrôle : s'assurer du réalisme de la mise en place des crédits				
Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	N/A	
1. La mise en place du crédit entraîne-t-elle automatiquement le déblocage des fonds ?		X		
2. Le contrôle sur l'existence d'un dossier et des garanties est-il effectué avant le déblocage des fonds ?	X			
3. Existe-il une procédure de modification ultérieure et de validation des conditions ?	X			
4. Vous arrive-t-il de procéder à des mises en place de crédit sans assurance, garantie ou caution ?		X		
5. Traitez-vous les dossiers avec un délai supérieur à une semaine ?	X			

Questionnaire de contrôle interne	Service visé :			Entité auditée :
	Destinataire : Chef d'agence			Date : Exercice : 2011
Objectifs du contrôle : s'assurer de la diligence dans le traitement des crédits au niveau de l'agence				
Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	N/A	
1. Disposez-vous d'un cahier de réception des dossiers transmis par les chargés de clientèle ?				Existe un fichier informatisé calqué sur celui du DER et ou sont enregistrées toutes les demandes reçues en agence et imputée aux agents de crédit.
2. Vérifiez-vous le montage du dossier des clients ?	X			
3. Avez-vous identifié tous les risques opérationnels associés au processus de traitement des demandes de crédit de votre agence ?				Une grande partie de ses risques ont été identifiée mais n'ont pas fait l'objet d'un répertoire d'une manière formelle.
4. Si oui disposez-vous une cartographie de ses risques permettant de les apprécier ?		X		
5. Suivez-vous la formalisation des garanties et cautions pour les types de crédit que vous validez ?	X			

6. Avez-vous un cahier de transmission pour l'acheminement des dossiers de crédit ?		X	Les dossiers acheminés font l'objet d'un enregistrement électronique dans le fichier de suivi des engagements auprès des agents de la DER
--	--	---	---

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Questionnaire de contrôle interne	<u>Service visé</u> : service juridique			Entité auditée :
	<u>Destinataire</u> : Chef de service			Date : Exercice : 2011
Objectifs du contrôle : mise en place des garanties				
Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	N/A	
1. Disposez-vous d'un cahier de réception des dossiers transmis par les chargés de clientèle ?	X			
2. Effectuez-vous une contre-expertise des garanties, hypothèque et autres suretés apportés par le client ?		X		L'expertise est apportée par le client, en cas de doute sur cette expertise la banque en demande une autre.
3. Vérifiez-vous si la valeur de la garantie couvre une grande partie du montant du crédit ?	X			
4. Vérifiez-vous si le bien est toujours au nom du client ?	X			
5. Traitez-vous les dossiers avec un délai supérieur à une semaine ?		X		Les dossiers complets sont directement envoyés au notaire.

Annexe 6 : Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes

Tâches	Objectifs	Risques	Indicateurs	F / f	Conséquences	Plan rectificatif
Constitution du dossier	S'assurer de l'exhaustivité des éléments constitutifs du dossier.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Absence de documents sur la situation financière /solvabilité du client ; ◆ dossier incomplet introduit dans le circuit de traitement de crédit. 	Voir si les dossiers sont constitués sur la base de check-list.	f		
Traitement du dossier	S'assurer que tous les dossiers sont traités dans les délais.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dossier non traité ; ◆ retard sur traitement dossier ; ◆ Perte de client suite à retard ou non traitement dossier. 	Enregistrement de tous les dossiers présent dans le circuit.	f		
Approbation du dossier	S'assurer que tous les organes décisionnels ont apposé leurs accords.	◆ Dossier finalisé sans toutes les approbations requises.	Présence de toutes les signatures habilitées sur le dossier.	F		
Etablissement des garanties	S'assurer que toutes les garanties sont apportées et mises en place avant déblocage des fonds	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Absence de garanties, assurances, cautions ; ◆ mauvaise formalisation des garanties ; 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Présence des garanties, assurances etc. dans le dossier ; ◆ assurance de la DJ sur la nature des garantis et 	F		

		♦ hypothèques, garanties fictives.	hypothèques.			
Mise en place	S'assurer que toutes les conditions préalables au déblocage des fonds ont été respectées.	♦ Déblocage des fonds sans toutes les autorisations ; ♦ non signature convention de crédit avant déblocage fonds.	Vérification dossier avant déblocage.	F		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 7 : Test de conformité et de permanence

Etapes	Vérifications	Dossier A	Dossier B	Dossier X	Dossier Y	Dossier Z
Constitution dossier	• objet demande	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	• dossier complet	Oui	Non	Oui	Oui	Non
	• situation du compte du demandeur	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	• signature convention	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	• vérification état du demandeur dans les autres banques	Non	Non	Non	Non	Non
Traitement dossier	• avis des différents des chargés d'autorisation	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	• exploitation des ét financiers	Non	Non	Non	Non	Non
Circuit de transmission	• présence de toutes signatures	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	• suivi des dossiers via le cah de transmission	Non	Non	Oui	Oui	Oui
Mise en place	• Simulation table amortissement	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	• Validation mise en pla avant déblocage des fonds	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	• Lettre du service juridique sur effectivité de la mise place de la garantie	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : Nous-mêmes

Annexe 8 : Tableau Comparatif des Ratios Prudentiels de la CNCAS

	NORMES	31/12/2009	31/12/2010
FONDS PROPRES EFFECTIFS	MINIMUM 1000	18 618	19 251
FONDS PROPRES/RISQUES	MINIMUM 8 %	14,66	15,23
PARTICIPATION/FONDS PROPRES EFFECTIFS	MAXIMUM 15 %	NEANT	NEANT
CONTROLE DES CREDITS AU PERSONNEL DIRIGEANTS, CONTROLEURS	MAXIMUM 20 %	12,99	17,43
DIVISION DES RISQUES	MINIMUM 25 % FPE MAXIMUM 8 X FPE	41,59	0
RATIO LIQUIDITE	MINIMUM 75 %	75,29	70,25
RATIO IMMOBILISATIONS HORS EXPLOITATION	MAXIMUM 15 %	NEANT	NEANT
COUVERTURE DES EMPLOIS M. L. TERME PAR RESSOURCES STABLES	MINIMUM 75 %	154,99	118,21
CONTROLE DES IMMOBILISATIONS ET PARTICIPATIONS	MAXIMUM 100 %	27,19	26,56
STRUCTURE DU PORTEFEUILLE	MINIMUM 60 %	3,70	4,87

Source : Crédit Agricole

Annexe 9: Ligne de métiers bancaire et leur coefficient de pondération β

<i>Lignes de métiers</i>	<i>Activités</i>	<i>β %</i>
Financement des entreprises	Fusions/acquisition, émissions, titrisation...	18%
Négociation et vente institutionnelles	Négociation sur marchés de capitaux / marché monétaire.	18%
Paiements et règlements	Transferts de fonds, règlements interbancaires, compensation, correspondant banking.	18%
Service d'agence	Conservation de titre, service aux émetteurs, prêts de titres.	15%
Banque commerciale	Effet de commerce, financement export, commerce internationale, financement projet, leasing, factoring.	15%
Gestion d'actifs	Gestion de fonds sous toutes ses formes.	12%
Courtage de détail	Traitement des ordres et service associés	12%
Banque de détail	Dépôts, prêts, cartes bancaires, services bancaires etc.	12%

Source : JIMENEZ & AI (2008)

BIBLIOGRAPHIE

CESAG BIBLIOTHEQUE

1. **AUGROS Jean-Claude, QUERUEL Michel (2000)**, *Le Risque de taux d'intérêt et gestion bancaire*, Economica, Paris, 422 pages.
2. **BAPST, Pierre Alexandre & Berget (2002)**, Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, *Revue Française d'Audit Interne*, n°161, 157 pages
3. **BARTHELEMY & COURREGÉ (2004)**, *Gestion des risques : méthode d'optimisation globale 2^e édition*, édition d'Organisation, Paris, 409 pages.
4. **BRATANOIC Sonja Brajovic, Greuning Hennie van, (2004)**, *Analyse et gestion du risque bancaire, 1^{ère} édition*, éditions ESKA, Paris, 383 pages.
5. **Camara Lucien, (2006)**, *la gestion des risques en microfinance*, Editions Plantation, Abidjan, 175 pages.
6. **DAYAN Armand & al. (2008)**, *Manuel de gestion volume 2, 2^e édition*, ELLIPSES Editions Marketing, paris, 975 pages.
7. **DE COUSSERGUÉS Sylvie (2008)**, *Gestion de la banque*, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 272 pages.
8. **DE SERVIGNY Arnaud, Métayer Benoît, Zelenko Ivan (2008)**, *Le risque de crédit*, Dunod, Paris, 299 pages.
9. **DEBEAUVAIS Maurice, SINNAH Yvon, (1992)**, *la Gestion Globale du risque de change, Nouveaux enjeux et nouveaux risques 2^{ème} Editions*, Economica, Paris, 395 pages.
10. **DESMICHT François (2007)**, *Pratique de l'activité bancaire 2^e édition*, les éditions DUNOD, Paris, 355 pages.
11. **DIETSCH Michel, PETEY Joël (2003)**, *Mesure et gestion du risque de crédit dans les institutions financières*, revue banque éditions, Paris, 199 pages.
12. **HASSID Olivier, (2008)**, *La gestion des risques 2^e édition*, édition DUNOD, 149 pages.
13. Jack I. King « Opérationnel Risk » (394 p) ; éditions Wiley France, Paris 1999.
14. **JIMENEZ Christian, Patrick MERLIER, Dan CHELLY, Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit**, Revue Banque Edition, Paris, 271 pages.
15. **LAMARQUE Eric, (2008)**, *Gestion bancaire*, 2^e édition Pearson Education, Paris, 240 pages.

16. **MATHIEU Michel, (1995), *l'exploitant bancaire et le risque de crédit*, La revue Banque Editeur, 301 pages.**
17. **MAURER Frantz, (2006), *La revue du financier « une approche intégrée de la gestion du risque*, page 49-66.**
18. **Nicolet Marie-Agnès & Michel Maignan (2005), *Contrôle interne des risques opérationnels*, Revue Banque, (668) : 51-52.**
19. **Petit DUTAILLIS G. & Al (1963), *Le crédit et les banques*, édition SIREY, Paris**
20. **PRADIER Pierre-Charles, (2006) N°444, *La notion de risque en économie*, édition La Découverte, collection Repères, Paris, 128 pages.**
21. **PRICEWATERHOUSECOOPERS, COSO Report, (2007), *la pratique du contrôle interne*, EYROLLES Editions d'Organisation, Paris, 378 pages.**
22. **RENARD Jacques (2003), *audit interne ce qui fait débat*, éditions MAXIMA, Paris, 261 pages.**
23. **RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, EYROLLES éditions d'Organisation, Paris, 465 pages.**
24. **RENARD Jacques, (2005), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 5^e édition Editions d'Organisation, Paris, 467 pages.**
25. **ROUFF Jean Loup (2000), *Contrôle interne, audit interne et qualité*, revue française l'audit N°189 ; 45 Pages.**
26. **SARDI Antoine (1998), *Audit et inspection bancaire*, édition AFGES, 2^e édition ; tome 1&2 Paris, 981 Pages.**
27. **SARDI, Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaires*, Edition AFGES, Paris, 1065 pages.**
28. **SARDI Antoine (2005), *Pratique de la comptabilité bancaire*, Editions AFGES, Paris, 1351 Pages.**
29. **SIMON Yves, LAUTIER Delphine, MOREL Christophe (2009), *Finance internationale 10^e édition*, édition ECONOMICA, Paris 966 pages.**
30. **SIRUGUET Jean-Luc (2007), *Le contrôle comptable bancaire, un dispositif de maîtrise des risques, Tome I: principes, normes et techniques*, 2^eme édition, revue banque édition, Paris, 577 pages.**

31. VAN PRAAG Nicolas, (1995), *Crédit management et crédit scoring*, édition Economica, Paris, 111 pages.
32. VERNIMMEN Pierre, Pascal QUIRY, Yann le fur (2008), *Finance d'entreprise*, 7 édition ; édition DALLOZ, Paris, 1200 pages.

Sources internet

1. Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), Revue de la stabilité financière dans l'union économique et monétaire ouest africaine, « <http://www.izf.net/upload/document/Situation/2006/UEMOA/rsfu01-42006.pdf> », Avril 2006.
2. Agence Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (AMAO), stabilité financière et supervision bancaire au sein de la CEDEAO, « <http://www.amao-wama.org/fr/Publications/rep/Stabilit%C3%A9%20financi%C3%A8re/stabilit+%C2%AE%20financier%20et%20sup%20bancaire.pdf> », Novembre 2009.
3. Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), « [http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/files/disprud.pdf/\\$FILE/disprud.pdf](http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/files/disprud.pdf/$FILE/disprud.pdf) »
4. <http://www.risk.net/operational-risk-and-regulation>
5. Bank for international settlements, Core Principles for Effective Banking Supervision (Basel Core Principles), « www.bis.org/publ/bcbs30a.pdf », (1997).
6. Basel Committee on Banking Supervision, Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, « www.bis.org/publ/bcbs96.pdf », (2003).

Documents bancaires

1. Caisse Nationale de crédit Agricole (2010), *rapport économique et financière*, 67 pages.
2. Caisse Nationale de crédit Agricole(2003), *Manuel de procédures*.
3. COMMISSION BANCAIRE (2008), *rapport annuel de la commission bancaire de l'UMOA - 2008*, Union Monétaire Ouest Africaine, 125 pages.
4. COMMISSSION BANCAIRE (2007), *Convention régissant la Commission bancaire de l'Union Monétaire Ouest Africaine*, Union Monétaire Ouest Africaine, 4 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE